

2020

**MARIA MANUEL
MENDES COUTO
ALVES**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO COM
PROPOSTA DE *EMPLOYER*
BRANDING PARA EMPRESA SETH**

2020

**MARIA MANUEL
MENDES COUTO
ALVES**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO COM
PROPOSTA DE *EMPLOYER*
BRANDING PARA EMPRESA SETH**

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizado sob a orientação científica do Doutor Ricardo Fortes da Costa, Professor da Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia e a coordenação da Doutora Daniela Alves, Professora da Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia.

agradecimentos

Durante o meu percurso como aluna do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, na Universidade Europeia, tive a sorte de ter ao meu lado pessoas que me ajudaram de diferentes formas.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Professor e Orientador **Ricardo Fortes da Costa**, por todo o apoio e disponibilidade para a realização deste documento e ainda pela confiança que me transmitiu.

Em segundo lugar, quero agradecer a toda a equipa da **SETH**, por me acolherem tão bem, tornarem os meus dias de estágio fantásticos, e me ensinarem um pouco de todas as áreas. Em especial, a toda a minha equipa de Recursos Humanos: **Dra. Daniela Alves** por me ter orientado, ensinado, corrigido os erros e, acima de tudo, por me ter feito apaixonar pela área dos Recursos Humanos visto que, até ao começo do estágio estava um pouco desiludida com a mesma; **Marta Sá**, que se tornou uma grande amiga, por estar sempre disponível para me ajudar e tirar dúvidas; e ao **Luís Merendão** que também me passou muito do seu conhecimento nesta área. Não podia esquecer de nomear o **Eng.º Ricardo Gomes**, CEO da SETH, por me ter recebido e transmitido muitos conhecimentos sobre “o que é trabalhar numa empresa”; **Noémia Silva** por me ter dado muitos ensinamentos pessoais, dado a conhecer a Academia do Johnson, pela disponibilidade e por ter dado a conhecer melhor a história da empresa; e à **Gina Alves** por todos os beijinhos e mimos que me faziam começar bem o dia. Todos vocês têm um lugar, muito especial, no meu coração.

Em terceiro lugar, quero agradecer ao meu pai, **Manuel Alves** que, além de me ter arranjado a melhor empresa para estagiar, passou-me conhecimentos, ensinou-me a ser uma pessoa mais segura, forte e a nunca desistir e, à minha mãe, **Paula Mendes**, que me apoiou, reconfortou e, acima de tudo, tranquilizou.

Por fim, não poderia esquecer todo o apoio do meu amigo **Nuno Miranda** que me ajudou nesta etapa e em muitas outras e a todos os meus **amigos e familiares** que, de certa forma, estiveram sempre do meu lado.

palavras-chave

Benchmarking; Engagement; Employer Value Proposition; Employer Branding; Talento; Employer Brand; Employer Loyalty; Retenção; Atração; Target; Marketing; Recursos Humanos; Engenharia Civil.

resumo

Este relatório descreve todas as atividades realizadas no decorrer do estágio curricular na empresa SETH, com o objetivo de obter o grau de mestre pela Universidade Europeia.

Durante o estágio, foram desenvolvidas atividades em várias áreas dos Recursos Humanos sendo que, após a sua conclusão, foi possível identificar lacunas na atração de novos colaboradores, que levou a uma pesquisa de soluções.

Assim, para contornar essas lacunas, este relatório aborda noções de *Employer Branding*, de modo a “desenvolver” este conceito na empresa e nos seus colaboradores. Além disso foi realizada uma análise crítica da empresa e são dadas propostas de melhoria vindas da revisão da literatura deste tema, da experiência durante o estágio, da análise mercado em si e de um questionário online realizado a engenheiros civis.

Com este relatório pretende-se que a empresa de engenharia SETH melhore os seus processos de recrutamento e nível de *Employer Brand*, através da aplicação das várias propostas de melhoria sugeridas.

keywords

Benchmarking; Engagement; Employer Value Proposition; Employer Branding; Talent; Employer Brand; Employer Loyalty; Retention; Attraction; Target; Marketing; Human Resources; Civil Engineering.

abstract

This report describes all the activities carried out during the curricular internship at SETH, with the aim of obtaining a master's degree from the European University.

During the internship, the activities were developed in different areas of Human Resources, which turned possible to identify gaps in the attraction of new employees, which led to a search for solutions.

Thus, to overcome these gaps, this report addresses notions of Employer Branding, in order to “develop” this concept in the company and with its employees. In addition, a critical analysis of the company was carried out and proposals for improvement were made from the review of the literature on this topic, from the experience during the internship, from the market analysis itself and from an online questionnaire made to civil engineers.

This report was intended for the engineering company SETH to improve its recruitment processes and Employer Brand level, by applying the various suggested improvement proposals.

lista de abreviaturas

EVP - Employer Value Proposition

SETH – Sociedade de Engenharia e Trabalhos Hidráulicos

RH – Recursos Humanos

CEO – Chief Executive Officer

QAS – Qualidade, Ambiente e Segurança

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

CV – Curriculum Vitae

SWOT – Strenghts, Weaknesses, Oppotunities and Threats

BIM – Building Information Model

PEST – Político, Economico, Sociocultural, Tecnológico

Índice Geral

I.	INTRODUÇÃO.....	4
II.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	5
1.	QUAL A FUNÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS?.....	5
1.1.	<i>Formação.....</i>	<i>5</i>
1.2.	<i>Gestão de Carreiras.....</i>	<i>6</i>
1.3.	<i>Recrutamento e Seleção.....</i>	<i>6</i>
2.	O CONCEITO DE EMPLOYER BRANDING	7
2.1.	<i>Internet para Recrutamento?.....</i>	<i>8</i>
2.2.	<i>O que os colaboradores mais valorizam na empresa?.....</i>	<i>11</i>
2.3.	<i>Retenção ou Atração?.....</i>	<i>12</i>
2.4.	<i>O que é Employer Value Proposition?.....</i>	<i>13</i>
2.5.	<i>Como implementar uma estratégia de Employer Branding?.....</i>	<i>14</i>
3.	CONCLUSÃO DA REVISÃO DA LITERATURA	14
III.	IDENTIFICAÇÃO DO PROGRAMA DE ESTÁGIO	16
IV.	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	17
1.	HISTÓRIA E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	17
2.	RECURSOS HUMANOS.....	18
3.	MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	18
4.	ESTRUTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
5.	INSTALAÇÕES E RECURSOS	19
6.	BENEFÍCIOS FUNCIONAIS, EMOCIONAIS E SIMBÓLICOS	20
V.	CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES ORGÂNICAS DE ACOLHIMENTO	21
VI.	OBJETIVOS DE ESTÁGIO	22
VII.	ATIVIDADES REALIZADAS.....	25
VIII.	CRONOGRAMA DO ESTÁGIO	35
IX.	BALANÇO CRÍTICO	37
1.	SWOT DA EMPRESA	37
2.	SWOT DO ESTÁGIO (NA ÓTICA DA ESTAGIÁRIA).....	38
X.	INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	40
1.	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	40
2.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
XI.	PROPOSTAS DE MELHORIA.....	55
1.	APÓS ANÁLISE DO MERCADO E DA REVISÃO DA LITERATURA	56
2.	APÓS ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO ONLINE.....	58
3.	APÓS ANÁLISE DO ESTÁGIO.....	59
XII.	CONCLUSÃO.....	62

Índice de Ilustrações

Índice de Figuras

Figura 1 - <i>Ciclo virtuoso do employer branding</i>	8
Figura 2 - <i>Organigrama das atividades da Seth</i>	18

Índice de Imagens

Imagem 1 - <i>Balcões virtuais de uma feira de carreiras</i>	10
Imagem 2 - <i>Expetativas vs. Percepções sobre os empregadores</i>	12
Imagem 3 - <i>Dia de recolha de sangue</i>	59

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - <i>Fatores com maior influência na procura por emprego</i>	46
Gráfico 2 - <i>Benefícios mais importantes na procura por emprego</i>	47

Índice de Tabelas

Tabela 1 - <i>Cronograma de atividades realizadas durante o estágio</i>	36
Tabela 2 - <i>"Já terminou a formação em engenharia civil?"</i>	40
Tabela 3 - <i>"Qual o seu género?"</i>	41
Tabela 4 - <i>"Qual a sua idade?"</i>	41
Tabela 5 - <i>"Em que instituição de ensino se formou / está a formar?"</i>	42
Tabela 6 - <i>"Qual a sua especialização em engenharia civil?"</i>	43
Tabela 7 - <i>"Por que meios habitualmente procura emprego?" (sim/não)</i>	43
Tabela 8 - <i>"Por que meios habitualmente procura emprego?" (meios)</i>	44
Tabela 9 - <i>"Quais dos seguintes fatores têm maior peso na sua procura por emprego?"</i>	45
Tabela 10 - <i>"Como classificaria a importância dos seguintes benefícios?"</i>	47
Tabela 11 - <i>"Das seguintes opções, quais as que mais o motivam no trabalho?"</i>	48
Tabela 12 - <i>"Como teve conhecimento da vaga do seu primeiro emprego?"</i>	49
Tabela 13 - <i>"Estaria disposto a trabalhar no estrangeiro?"</i>	50
Tabela 14 - <i>"Nomeie as 5 primeiras empresas que recorda na área engenharia civil."</i>	51

Índice de Anexos

Anexo 1 - <i>“Indique uma ou mais empresas onde gostaria de trabalhar e porquê.”</i>	68
Anexo 2 - <i>Exemplo de publicação de anúncio de emprego (LinkedIn)</i>	69
Anexo 3 - <i>Exemplo de publicação de anúncio de emprego (LinkedIn)</i>	70
Anexo 4 - <i>Processamento Salarial: Registo de Horas de Trabalho</i>	70
Anexo 5 - <i>Propostas de Boas Práticas Corporativas</i>	71
Anexo 6 - <i>Excerto das Propostas de Boas Práticas Corporativas (de Dias Festivos)</i>	72
Anexo 7 - <i>Calendário Laboral 2020</i>	74
Anexo 8 - <i>SWOT do Candidato</i>	75
Anexo 9 - <i>Imagem Ilustrativa da Atividade de Halloween</i>	75
Anexo 10 - <i>Imagem Ilustrativa do Manual de Funções</i>	76
Anexo 11 - <i>Excerto de Informações úteis de Cabo Verde, antes de sair de Portugal</i>	77
Anexo 12 - <i>Guia do Viajante de Contactos: Cabo Verde</i>	78
Anexo 13 - <i>Guia do Viajante de Lazer: Cabo Verde</i>	79
Anexo 14 - <i>Questionário Presencial sobre Utilização do Ginásio</i>	80
Anexo 15 - <i>Excertos da Análise do Questionário de Utilização do Ginásio</i>	81
Anexo 16 - <i>Imagem Ilustrativa do Plano de Carreiras</i>	84
Anexo 17 - <i>Atividade de Amigo Secreto para o Natal</i>	84
Anexo 18 - <i>Presente de Natal criado pela estagiária</i>	85
Anexo 19 - <i>Imagens das idas e interações com os colaboradores e com a obra</i>	86
Anexo 20 - <i>Imagem Ilustrativa de oferta de bens a uma instituição</i>	86

I. Introdução

O presente documento surge da realização de um estágio curricular de 4 meses na Sociedade de Empreitadas e Trabalhos Hidráulicos (SETH), empresa que trabalha no ramo da engenharia civil. Todo o trabalho realizado durante o estágio foi sob orientação da Dra. Daniela Alves (na SETH) e o presente documento obteve a orientação do Prof. Dr. Ricardo Fortes da Costa (na Universidade Europeia).

O objetivo deste documento é a apresentação de propostas de melhoria à empresa onde o estágio foi realizado, tendo como principal finalidade entender a razão pela qual a empresa tem dificuldade em atrair candidaturas.

Quanto à metodologia utilizada, realizou-se um mix entre uma recolha de dados secundários, através de pesquisas de conteúdo na internet, e de dados primários, através de um inquérito por questionário online realizado a engenheiros civis e estudantes da área, onde se incluíram questões relacionadas com as motivações no trabalho, razões para escolher certas empresas e como se descobrem as novas oportunidades de trabalho.

Por fim e relativamente à estrutura deste trabalho, o mesmo começa pelo enquadramento teórico do tema em estudo, através de uma revisão bibliográfica, que se vai afunilando desde a abordagem geral à temática dos recursos humanos até às especificidades do conceito de *employer branding*. Segue-se uma breve apresentação, através da identificação do programa de estágio e dos docentes que o apoiaram, a caracterização da organização (que inclui os seus benefícios funcionais, emocionais e simbólicos) e, de seguida, descreve como foi o seu acolhimento. São ainda demonstrados os objetivos gerais e específicos do estágio, uma descrição das atividades realizadas e o cronograma das tarefas realizadas. Por fim, apresenta-se um balanço crítico da empresa e do estágio, os resultados do inquérito realizado e as propostas de melhoria para a empresa.

II. Revisão Bibliográfica

A presente revisão bibliográfica introduz-se com um breve enquadramento geral da **Função Recursos Humanos** focando-se nas áreas de maior envolvimento durante o estágio e afunila o seu estudo para a área de *Employer Branding* no recrutamento.

1. Qual a Função dos Recursos Humanos?

De acordo com Chiavenato (1989, p. 14-14), citado por Araújo e Neves (2009), o papel dos recursos humanos baseia-se em tarefas que permitam encontrar soluções para o desenvolvimento das organizações, criar condições para reter os funcionários na empresa, mas também, criar e estimular mudanças na organização de forma a que esta se adapte às novas consciências. A Gestão de Recursos Humanos refere-se a tarefas como a seleção de pessoal, estruturação de carreiras, formação e remunerações, quer a nível coletivo quer individual (Teixeira, 2012). Deste modo, a Gestão de Recursos Humanos refere-se a políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento e as atitudes dos membros das organizações. Estas práticas são estruturadas de forma a atrair, desenvolver e reter as capacidades dos membros da organização, ou seja, o capital humano (Teixeira, 2012).

Para ser estratégica e competitiva, a Gestão de Recursos Humanos requer uma atenção permanente das envolventes interna e externa, ligando as suas práticas aos objetivos estratégicos da organização. Assim, Gomes et al. (2008) afirma ser essencial que a gestão da organização delegue as funções de definição e implementação de estratégias para os especialistas e responsáveis pelo departamento de recursos humanos. Podemos afirmar que a acção dos departamento de recursos humanos se divide em três áreas: Desenvolvimento Organizacional, Gestão Administrativa e Gestão de Competências.

1.1. Formação

A formação dos colaboradores no seio de uma organização deve ser vista como um investimento. A formação deve ser pensada tendo em conta a sua pertinência e o retorno desse investimento a todos os níveis da organização. Os planos de formação devem ser elaborados tendo em conta as competências transversais organizacionais, as competências transversais departamentais e as competências individuais específicas de cada função dos colaboradores. O

objetivo da formação pode ser para dotar os colaboradores para uma nova competência, para melhorar determinada competência ou para a manter (Beardwell & Holden, 1997).

Também numa nova perspectiva de formação é fundamental motivar os trabalhadores. Deve-se fazer com que estes, em particular os menos qualificados, aceitem a utilidade e a vantagem de terem formação, tendo em conta que são, normalmente, os menos qualificados que têm maior dificuldade de ter uma atitude pró-ativa em relação ao seu percurso profissional e formativo (Beardwell & Holden, 1997).

1.2. Gestão de Carreiras

A gestão de carreiras tem como grande objetivo antecipar as necessidades de recursos humanos específicos para a organização, através da seleção de potenciais talentos. Este cuidado, acrescido com a antecipação das necessidades de talentos nas organizações, permite evitar o desperdício de talentos, a diminuição do empenho e a sua fuga para outras organizações. Para tal, pode-se criar a designada “pool de colaboradores”, isto é, um conjunto de colaboradores, identificados na avaliação de desempenho ou em outra circunstância, pelas chefias ou pela equipa de RH, com base em critérios objetivos pré-definidos ou em outras evidências. Estes colaboradores potenciais destinam-se a assumir novas responsabilidades na organização, as quais podem implicar a ascensão vertical ou a simples ascensão horizontal na hierarquia organizacional. A gestão da pool compete principalmente à equipa de GRH da organização (Caetano, 2008).

1.3. Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento consiste num conjunto de técnicas que pretendem atrair potenciais candidatos para o exercício de uma determinada função (Pereira, 2013). Assim, o processo de recrutamento surge com o objectivo de colmatar as necessidades de uma organização: a criação de um novo cargo, a substituição de um antigo colaborador, o reforço estratégico da empresa, entre outros (Fernandes, 2011).

Com efeito, as técnicas de recrutamento mais usuais são: os anúncios, as parcerias com escolas/universidades, os portais de emprego, o recrutamento interno, as redes sociais e as referências profissionais. Num processo de recrutamento, a escolha do meio de divulgação a utilizar deve ser função do público-alvo (Gomes et al., 2008).

Veloso (2018) afirma que os modelos de recrutamento devem considerar pelo menos três dimensões: *Job fit* (adequação à função), *Boss fit* (adequação à chefia) e *Company fit* (adequação à empresa).

A seleção é, segundo Gomes et al. (2008), o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas. Este processo exige que se procure o ajustamento entre as pessoas e as funções a desempenhar. Neste processo realizam-se as avaliações dos candidatos a nível da personalidade, capacidade, aptidões, competências, experiência e motivação de forma a verificar se o seu perfil se adequa aos critérios pretendidos pela organização apresentando como principais métodos de seleção as entrevistas, a análise curricular, a realização de testes cognitivos, de personalidade, de competências específicas ou até mesmo de aptidão física, quando exigidos pela função a desempenhar.

2. O Conceito de Employer Branding

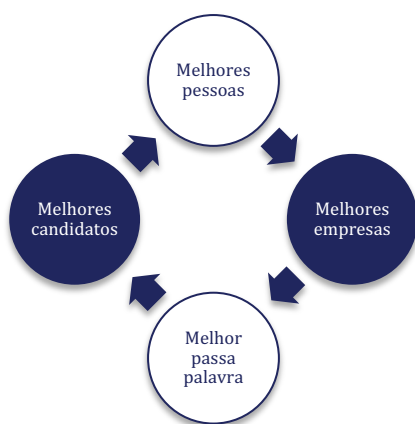
Apesar do conceito de *Employer Branding* se situar entre duas áreas (Recursos Humanos e Marketing), a sua primeira referência teve origem no Marketing tendo sido apresentada por Ambler e Barrow (1996), como a “comunicação interna e externa dos benefícios psicológicos, económicos e funcionais oferecidos pela empresa, com o intuito de se posicionar como o local ideal para trabalhar”. Eger, Mičík, Gangur, e Řehoř (2019) afirmam existir *Employer Branding* quando uma determinada empresa é vista, pelos seus trabalhadores, como um bom local para trabalhar. Os mesmos afirmam que as empresas com sucesso neste tema não só atraem mais colaboradores como conseguem uma maior retenção do staff.

Veloso (2018) apresenta três dimensões deste tema: Associações, Identidade e Cultura, sendo que a primeira se relaciona com a imagem e capacidade de atração do empregador enquanto que a segunda e terceira se tratam de elementos internos que contribuem para o *Employer Brand Loyalty* contribuindo para a produtividade do colaborador. Esta descreve “a escolha de um trabalhador por um contrato com uma empresa” por razões não monetárias/salário. Esta lealdade é construída através dos benefícios intangíveis presentes tais como o “prestígio da marca, moda, e sentido de pertença”. Segundo Mičík e Mičudová (2018) esta estratégia é muito importante para o recrutamento porque cria uma melhor reputação da empresa e essa reputação, juntamente com o sucesso da organização, atrai empregos de qualidade. Na verdade, um relatório da Glassdor, presente no livro de Veloso (2018), diz que

“69% dos candidatos não enviam a sua candidatura para uma empresa que tenha má reputação, mesmo que estejam numa situação de desemprego”. Essa atração é exemplificada através da figura 1, apresentada por Ambler e Barrow (1996), dizendo que “se temos as melhores lojas (organizações), com as melhores pessoas, iremos receber o melhor passa-a-palavra. Isso trará melhores candidatos e assim, sendo um ciclo virtuoso, voltarão a existir as melhores organizações”.

Figura 1

Ciclo virtuoso do employer branding



Fonte. The Employer Brand (Ambler & Barrow, 1996)

De acordo com Veloso (2018), os perfis CTEM (Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática) são os que têm maior necessidade de recrutamento “estando Portugal acima da média global de 42% atingindo os 57%”. Para além disso, 84% dos inquiridos portugueses pensa que os estudantes devem dar mais importância a esses cursos. É cada vez mais importante que a empresa perceba que o que atrai os potenciais colaboradores na procura de trabalho é diferenciar-se dos concorrentes. Apesar do aumento de ofertas de emprego, ao conseguir tal diferenciação a mesma é valorizada (Mičík & Mičudová, 2018).

2.1. Internet para Recrutamento?

A internet é cada vez mais uma ferramenta essencial em todas as áreas de negócio. Os recursos humanos é um dos casos que beneficia bastante com a internet, já que esta facilita e reduz o processo de recrutamento e seleção através da pré-seleção online. Esta pode-se realizar utilizando ferramentas de testes psicotécnicos online ou softwares de interação à distância (ex.

Skype, Adobe Connect, Cisco Webex). Outros benefícios do uso da internet são o alcance a um maior número de potenciais candidatos, redução da rotatividade de colaboradores e menores custos (Vik, Nørbech & Jeske, 2018).

Tendo em conta que os jovens nasceram na era da internet, Mičík e Mičudová (2018) explicam que cada vez mais a comunicação empresarial se deve focar nesses meios uma vez que estes não só procuram emprego através da internet como é através dela que avaliam as empresas. É de notar que 47% dos americanos que procuram trabalho utilizam os telemóveis para tal (Vik et al., 2018). Tendo isto em conta, as empresas devem ter websites mobile friendly (Broughton et al., 2013).

No caso das Redes Sociais:

Tanto as organizações, como os candidatos a empregos, estão cada vez mais ativos nas redes sociais (Carpentier, Van Hoyer & Weng, 2019). As redes sociais de acordo com Pirić et al. (2018), são cada vez mais utilizadas para promover vagas de emprego. Os autores afirmam que o uso dessas redes tem uma correlação positiva na reputação da empresa, aumentando a vontade e intenções de candidatura.

As redes sociais e websites de recrutamento geram um forte *Employer Brand* podendo, inclusive, segundo Carpentier et al (2019), ajudar as organizações, não só a ganhar notoriedade e atrair candidatos como a obter informações relevantes sobre potenciais candidatos. Por isso, são muitas as empresas a utilizar o Facebook, LinkedIn, Glassdoor (Veloso, 2018), Twitter, Youtube ou Google+ para encontrar talentos (Mičík & Mičudová, 2018).

Estas plataformas são importantes porque, de acordo com Veloso (2018), originaram “novos influenciadores do *Employer Brand* das empresas” devido às partilhas e até mesmo o facto de poderem identificar o trabalho no perfil. Além disso, Pirić et al. (2018), declara que estas redes facilitam a análise de recém licenciados com pouca ou nenhuma experiência profissional, e ser ativo e reagir de forma rápida à informação lá colocada é essencial.

Por último, para que exista um maior e melhor contacto com o candidato alvo e facilitação da iniciação de diálogo, é importante realizar uma estratégia de ação em redes sociais. Esta resulta de dois passos: o primeiro é a definição do objetivo da empresa através de questões como “Quais são os grupos alvo?”, “Que redes sociais serão usadas?”, “Quais serão os recursos alocados?” e “Que responsabilidades serão dadas aos empregados?” estando tudo integrado com a cultura da empresa; o segundo passo é a análise da imagem da empresa nas redes sociais (Pirić et al., 2018).

No caso das Universidades:

Pirić et al. (2018) explica que as universidades realizam eventos para apresentar os alunos às empresas, disponibilizam plataformas para que os alunos consigam comunicar com as empresas e dão a possibilidade de eles criarem contacto com a empresa (ex. estágio curricular) e, conforme Urbancová e Hudáková (2017) relatam, cada vez mais as empresas se dão a conhecer através da participação em feiras de trabalho e visitas a universidades. Esta cooperação com o mundo académico, muitas vezes através de estágios, garante a atração de talentos mesmo antes da saída da faculdade.

As vantagens desta abordagem são a comunicação, feedback e, acima de tudo, a identificação permanente por parte dos alunos universitários, desde o início de seu percurso académico. Por outro lado, a sua desvantagem é a dependência da organização em relação às faculdades e o consumo de tempo (Urbancová & Hudáková, 2017).

No caso das Virtual Career Fairs:

Estas feiras possibilitam que as empresas apresentem os seus produtos/serviços, se integrem com os participantes e ganhem visibilidade no mercado. Como tal, as suas vantagens são: a oportunidade de observar e aprender com outras empresas; permitem que as empresas sejam mais seletivas na seleção dos candidatos; como o local é virtual pode ser feito à medida, nenhum exibidor ou recrutador é afetado por estar num local de menor visibilidade e proximidade dos potenciais candidatos (imagem 1); reduz os custos - o CEO da Global Fórum AS é até citado por ter comentado que as feiras de carreiras virtuais têm uma redução de custos de 70% por contratação; facilita a análise de dados guardando informação relativa ao número e características de quem mostrou interesse na empresa; e existe uma opção de sessões abertas (apenas para quem digita um código) e outra de sessões fechadas. As desvantagens têm a ver sobretudo com o facto de os participantes se poderem perder com os números (ex. 300 grupos de chat).

Imagem 1

Balcões virtuais de uma feira de carreiras



Fonte. Perspectives from Norwegian recruiters and exhibitors (Vik et al., 2018)

2.2. O que os colaboradores mais valorizam na empresa?

Segundo Urbancová e Hudáková (2017), um *employer branding* atrativo é a combinação dos fatores tangíveis e intangíveis como os benefícios, a cultura e ambiente de trabalho, a gestão, a imagem e a reputação da marca. Por outro lado, para Eger et al. (2019) a atração a uma empresa pode ser afetada por “aspectos culturais e demográficos”, “características pessoais” e “gênero”. Diferentes autores e estudos geraram respostas opostas relativamente ao que os colaboradores dão maior valor numa organização, mas o ambiente de trabalho é algo mencionado por todos.

Veloso (2018) afirma que 60% dos millenials deixam a empresa antes de completarem 3 anos de trabalho. Contudo, esta “falta de ligação” à empresa pode ser coibida através da possibilidade de apoiar a sociedade (solidariedade) já que esta lhes reverte um “sentimento de influência acrescido”.

Os jovens aborrecem-se com trabalhos monótonos e não estão interessados em trabalhos estáveis mas sim desafiantes com oportunidades de subir na carreira (Mičík & Mičudová, 2018). Dado isto, e porque cada vez mais os talentos querem ter a sua liberdade iniciou-se o crescimento da gig economy. Este é um conceito interessante sobretudo para as empresas de engenharia que, em certas alturas, têm mais obras do que noutras; contudo não está a ser muito utilizado.

Apesar de os trabalhadores darem maior importância à segurança laboral, bom equilíbrio de vida pessoal/profissional e ambiente agradável do que à boa reputação e

tecnologia, estas devem também ser trabalhadas pois, de acordo com a imagem 2, estas são as que farão o colaborador classificar uma empresa como a melhor (Veloso, 2018).

Imagem 2

Expetativas vs. Percepções sobre os empregadores



Fonte. Qual é o seu Employer Brand? (Veloso, 2018)

No entanto, e para concluir, embora os fatores acima mencionados sejam de grande relevância, a cultura é muito importante para o *Employer Loyalty*. Esta relevância é visível através de um estudo apresentado pela autora onde “96% das pessoas indica que o alinhamento da sua personalidade com a cultura da empresa é um fator chave para a motivação”, 87% escolheram a sua empresa tendo em conta a cultura e 80% deixou o seu último emprego por não se integrar com a cultura presente.

2.3. Retenção ou Atração?

Os colaboradores são os embaixadores mais importantes de uma estratégia de *Employer Branding*. Os autores afirmam que o marketing de RH tem sucesso quando os próprios colaboradores estão envolvidos nas apresentações e campanhas de recrutamento das suas empregadoras (Urbancová & Hudáková, 2017). Segundo Pirić et al. (2018) estes são “o primeiro network para ter uma ideia sobre a empresa” e por isso o conteúdo que publicam deve ser benéfico para as organizações. Contudo, é importante, não só trabalhar para ser valorizado

como diminuir certos problemas dos colaboradores já que, de acordo com Eger et al. (2019), um mau “*word of mouth*” vindo de um colaborador, pode influenciar negativamente a empresa.

O *Employer Branding* deve estar presente durante toda a vida de um trabalhador. Tendo isso em conta, Veloso (2018) apresenta sete estados do ciclo de vida do trabalhador: fase de atração, fase de candidatura, fase de onboarding, fase de retenção, fase de desenvolvimento, fase de saída e fase alumni.

2.4. O que é Employer Value Proposition?

Segundo Veloso (2018), *Employer Value Proposition* (EVP) é o conjunto de benefícios dados ao colaborador. Este deve ser “único, relevante e motivador para atrair talento, aumentar o *engagement* e a retenção”. Apesar de ser demorado e precisar que todas as áreas de negócio estejam interligadas, traz bastantes vantagens para as empresas, tais como: maior atração e retenção de talentos, garante o foco na estratégia de RH e melhora a ligação dos colaboradores à marca. Para a construção de uma marca os EVP’s devem estar bem definidos sendo atrativos, credíveis, diferentes e sustentáveis. A autora identifica 3 possíveis abordagens a este tema:

A primeira consiste na interligação com a progressão profissional através da “Formação; Gestão de Performance; Cultura (reputação, clima organizacional, comunicação e valores da empresa); Ambiente de trabalho (autonomia, performance, flexibilidade, instalações, etc.); A separação entre as compensações (incentivos e valor base da remuneração) e Benefícios (seguros de saúde e sistema de pensões)”.

A segunda é apresentada como os “Quatro novos pilares de atuação”. Estes apresentam a identidade da empresa e visão do futuro através da antecipação das necessidades e tendências digitais, melhoramento da tecnologia da comunidade, investimento no desenvolvimento dos colaboradores, trabalhando a diversidade tendo um lugar para todos.

Por fim, a terceira, foca-se no percurso dos talentos: atração, *engagement*, desenvolvimento, retenção ou transição.

Mas como devemos criar um EVP?

Para começar, a empresa deve começar por uma introspeção com informações acerca dos colaboradores, o seu nível de comprometimento, os feedbacks e as motivações de entrada e de saída. Após uma análise interna deve existir uma discussão, com o intuito de descobrirem

e aprenderem novas abordagens a adotar, entre a gestão intermédia, os recursos humanos, o marketing e os trabalhadores. Recolhida essa informação, a proposta de valor deve ser colocada por escrito. Deve ficar explícito quais são as principais áreas que suportam o EVP e é importante notar que, antes da implementação, é preciso testá-lo em relação à estratégia de Recursos Humanos. O último passo é a entrega da mensagem incorporada no EVP e a experiência de toda a carreira dentro da empresa (Veloso, 2018).

2.5. Como implementar uma estratégia de Employer Branding?

Apesar do *Employer Branding* se destinar a *Business to Employees* (B2E) e não a *Business to Consumer* (B2C), ambas podem ser comparadas. Veloso (2018) identifica o fator funcional, emocional de mudança de vida e com impacto social como as principais “dimensões geradoras de valor” num processo de decisão de compra.

Para a criação de uma estratégia de *Employer Branding* eficaz é necessário “conhecer as necessidades e os objetivos da empresa”. Para isso esta empresa deve conseguir responder às seguintes questões:

1. “Porque é que o *Employer Branding* é importante para a empresa?”
2. “O que se espera atingir gerindo de forma ativa o *Employer Brand*?”
3. “Quais os *outcomes* esperados e de que forma vão contribuir para o negócio?”
4. “O *Employer Brand* vai ter efeitos em todo o ciclo de vida do candidato e não apenas na fase do recrutamento e estamos prontos para o suportar?”
5. “Qual é o departamento que exerce as funções de *Employer Branding*?”
6. “Existe um alinhamento entre a marca de consumo e o *Employer Brand*?”
7. “Qual será o papel do marketing de consumo?”
8. “Quem vai ter o budget para suportar as pessoas, providenciar a formação e obter toda a tecnologia necessária para o sucesso?”

3. Conclusão da Revisão da Literatura

Não deve ser esquecido que o *Employer Branding* deve estar alinhado com a marca corporativa, assim como a visão, missão e cultura da empresa. No futuro, o sucesso das empresas estará dependente da adesão ao *Employer Branding* compreendendo a sua ligação a

todos os stakeholders e desenvolvendo uma estratégia que responda às mudanças do mercado, tendo por base uma análise PEST (Veloso, 2018). É uma estratégia cada vez mais importante na atração e retenção de talentos e será essencial para uma empresa de engenharia onde o mercado do talento é muito competitivo e muitas das profissões de produção (ex. carpintaria) se estão a extinguir. Em consequência foram identificados os seguintes benefícios: o aumento da competitividade da empresa e comprometimento dos colaboradores e stakeholders; a diminuição de custos e tempo do processo de recrutamento; a redução do *turnover*, e a melhoria da qualidade das contratações (Urbancová & Hudáková, 2017).

Suzie (2018) utilizou, no seu vídeo para o The History Channel Brasil, uma frase de Jeff Bezos, presidente e CEO da Amazon: “A sua marca é o que as pessoas dizem de si quando não está na sala”. Tal como na citação, nesta revisão bibliográfica é de notar a importância dos colaboradores na partilha de informação relativa à marca, e por isso oferecer as melhores condições e ter empregados satisfeitos é essencial para a atração de novos talentos. Portanto, tendo em conta a teoria de Maslow (pirâmide das necessidades), acredita-se que as empresas devem considerar as necessidades individuais de cada pessoa, criando EVP's personalizados e fazer com que se gere boas exposições sobre a empresa e assim esta ser bem falada mesmo “fora da sala”.

III. Identificação do Programa de Estágio

A aluna **Maria Manuel Mendes Couto Alves**, número **50039211** do **Mestrado de Gestão de Recursos Humanos** da **Universidade Europeia**, realizou o seu estágio curricular numa organização privada, denominada SETH, atravessando diversas áreas do departamento de Recursos Humanos, passando a maior parte do tempo com a revisão do Manual de Funções, *Employer Branding*, Recrutamento e Seleção, Organização e Proposta de Eventos e Desenvolvimento de uma Ação de Formação. Adicionalmente, passou, embora de forma menos aprofundada, pelo Processamento Salarial, Desenvolvimento de Planos de Carreira, Medicina do Trabalho, Inquérito e Análise de Dados (relativos à utilização do ginásio) e fez um Trabalho de Pesquisa sobre Cabo Verde (Ilha do Maio). Uma vez que foi adjudicada à empresa uma empreitada a realizar na Ilha do Maio, este trabalho teve como objetivo recolher informação importante sobre o país, organizando-a num documento word e criando um flyer para distribuir aos colaboradores que para lá se deslocarem.

Todas estas funções foram exercidas sob a orientação pedagógica do **Prof. Dr. Ricardo Fortes da Costa** (Professor Convidado da Universidade Europeia, Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações) e sob a tutoria da **Dra. Daniela Alves** (Diretora de Recursos Humanos da Empresa Seth).

IV. Caracterização da Organização

De modo a definir propostas de melhoria adequadas para desenvolver o Employer Branding da SETH, torna-se necessário realizar uma análise interna da organização, para perceber quais os seus pontos fortes e quais as questões que poderão ser melhoradas.

1. História e Contextualização

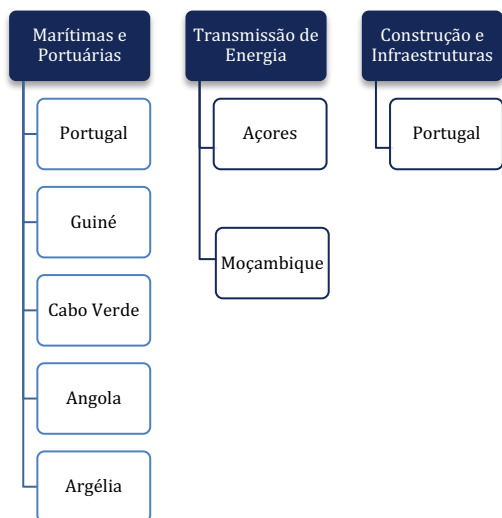
A Sociedade de Empreitadas e Trabalhos Hidráulicos, S.A. (SETH) foi constituída em 1933 pela empresa dinamarquesa Højgaard & Schultz, após adjudicação da empreitada de construção do Porto de Setúbal. Mais tarde, em 2001 realizou-se a fusão da Højgaard & Schultz com a Monberg & Thorsen, dando origem à MT Højgaard, que emprega hoje mais de seis mil trabalhadores em mais de dez países e está classificada entre as trinta maiores empresas de construção da Europa, passando assim a ser a “empresa mãe” da SETH.

A SETH é hoje uma das principais empresas portuguesas de Obras Marítimas e Portuárias e uma referência internacional na Engenharia Costeira e Portuária. Ao longo dos mais de 85 anos da sua existência, realizou numerosos trabalhos de construção civil, industrial e obras públicas para a Administração Central e Autárquica, Institutos Autónomos, Forças Armadas Portuguesas, U.S. Navy, U.S. Air Force e para a NATO, entre outras entidades. No seu currículo estão projetos inovadores presentes a nível nacional (Portugal Continental, Madeira e Açores) e internacional (África). Entre eles estão os maiores Core-Loc do mundo (33 toneladas cada), o maior açude insuflável da Península Ibérica e o primeiro cais de acostagem em Portugal construído em cortinas de estacas-pranchas ancoradas.

Em 2004 a empresa internacionaliza-se para mercados africanos estando hoje em dia presente na Argélia, Guiné Conakry, Guiné Bissau, Cabo Verde, Moçambique e Angola.

Figura 2

Organograma das atividades da Seth



2. Recursos Humanos

A SETH é uma organização que delega trabalho e dá bastante autonomia aos seus colaboradores. A idade média dos trabalhadores da empresa ronda os 43 anos, que por norma “não querem sair da empresa”. Esta média etária tem vindo a diminuir devido ao recrutamento anual de 2 engenheiros civis (estagiários) que vem sendo implementado nos últimos anos. A SETH aceita que os seus colaboradores trabalhem depois da reforma (até aos 70 anos) e como tal, possui alguns colaboradores já reformados.

3. Missão, Visão e Valores

A missão é bastante orientada para a oferta do melhor serviço ao cliente, contanto com os anos de experiência e a excelência dos seus trabalhos.

Na visão a empresa procura “reforçar a posição de empresa de referência nas áreas de construção em que atua” trabalhando para o crescimento global da mesma, tendo muitas vezes parcerias/consórcios com outras empresas.

A SETH é orientada por valores de “Respeito, Integridade, Transparência, Empenho, Qualidade e Inovação”. Tenta transmiti-los tanto para o exterior como aos seus colaboradores e isso nota-se na confiança gerada pelos seus clientes e na preocupação diária de cumprir prazos.

4. Estrutura e Cultura Organizacional

Por se tratar de uma empresa com obras distribuídas nacional e internacionalmente, a sua estrutura organizacional é do tipo matricial pois existem equipas compostas por pessoas de diversas especialidades que são reunidas com o objetivo de realizar tarefas com características temporárias. É uma empresa notoriamente formal e com tomada de decisão descentralizada.

A cultura organizacional é bastante burocrática e fechada tentando sempre expor-se o menos possível. Exemplos disso são o facto de não procurar muita publicidade e querer ser conhecidas apenas pelas entidades da área de engenharia e construção civil. Contudo, é uma empresa muito orientada para os colaboradores tendo sempre grande atenção às suas necessidades. Exemplos disso são o facto do CEO saber o nome de todos os trabalhadores, o espírito de entreajuda que é incutido, certos benefícios e especialmente pela preocupação de ter colaboradores motivados e felizes no trabalho.

Em suma, a empresa adota uma estrutura multi-doméstica em relação às suas sucursais, no sentido em que mantém a cultura da empresa, mas adapta-se a cada país em termos de eventos, presentes de épocas festivas e tem trabalhadores locais. Para formar tais colaboradores existe uma estratégia geocêntrica enviando gestores de obra e outros colaboradores da área da produção, durante curtos períodos de tempo, para formar os locais. Para além disso, algo bastante interessante é que a sua sucursal em Moçambique tem uma colaboradora de Recursos Humanos local visto a empresa acreditar que, especialmente nessa área, é vital ter o conhecimento e respeito de um nativo.

5. Instalações e Recursos

As instalações da sede principal localizam-se em Queijas (Oeiras), num edifício que conta com 4 pisos, direccionadas para as diferentes vertentes do negócio. Para além da sede da empresa, onde estão sobretudo as funções administrativas, a empresa também tem um estaleiro central em Palmela onde é feita a preparação dos materiais para as obras e armazenamento dos mesmos. Tais instalações são *open space* e neste local a empresa está equipada com máquinas e equipamentos industriais para os diversos trabalhos de produção tais como gruas, empilhadores, escavadoras, retroescavadoras, entre outros.

6. Benefícios Funcionais, Emocionais e Simbólicos

Os benefícios da empresa devem ser algo explícito e visível não só internamente, mas também externamente de forma a atrair novos colaboradores.

Como benefícios funcionais da SETH, pode destacar-se: cantina com frigorífico, máquina de lavar louça, micro-ondas, fogão e forno; Galp frota; mesa de ping-pong; oferta de peça de fruta todas as terças; ginásio; acompanhamento de *personal trainer* uma vez por mês (benefício incorporado após análise de dados realizada pela estagiária); oferta de consulta, eletrocardiograma (a partir dos 40 anos) e análises; café e chá à disposição.

Já relativamente aos Benefícios Emocionais da SETH, é possível apontar: Estabilidade; Bom ambiente de trabalho; Ambiente familiar; Formação e desenvolvimento; Respeito e integração; Possibilidade de progressão de carreira; Empresa amiga do ambiente (utilização de ecopontos e realização de formações sobre o tema); Horário até as 17h30 (apesar de não ser um benefício pois está ao abrigo do cct [boletim de trabalho e emprego] para os colaboradores de escritório de empresas de construção civil, é visto como uma vantagem pois facilita a fuga ao trânsito e possibilita mais tempo para a família, lazer, entre outros).

No que concerne aos benefícios simbólicos da SETH, aponta-se: Espírito de entreajuda; Fazer parte da família.

V. Caracterização das Unidades Orgânicas de Acolhimento

Durante o estágio, surgiu a oportunidade de ter uma visão ampla de todos os departamentos da empresa, já que a revisão do Manual de Funções proporcionou entrevistas informais com todos os cargos da mesma. Foi possível aprender que a base são as pessoas e, como tal, é essencial entender um pouco do funcionamento de todos os departamentos dentro e fora do escritório.

Contudo, os departamentos onde existiu um acolhimento mais formal foram o de Recursos Humanos e o de Qualidade, Ambiente e Segurança. O primeiro instruiu acerca do funcionamento da empresa, as remunerações da mesma, como funciona o controle de férias e faltas, os feriados (sendo que a empresa alertou que faz ponte quando o feriado acontece a uma terça-feira ou quinta-feira), foram explicados alguns benefícios tais como a medicina do trabalho com a oferta de análises e eletrocardiogramas ou o ginásio e apresentaram o seguro dos trabalhadores. Para além disso, no primeiro dia de trabalho todos os novos colaboradores vão almoçar fora com a sua chefia para que esta o integre um pouco mais e haja uma “quebra de gelo”. Já no segundo caso houve a entrega do panfleto de “Acolhimento e Boas Práticas Ambientais”; panfleto de “Acolhimento e Informação” de segurança e proteção dentro da sede, em estaleiro e obra; e um Registo de Análise e Avaliação de Perigos e Riscos de cada função da empresa juntamente com uma conversa informal para explicar toda essa informação.

VI. Objetivos de Estágio

Por ser importante ter uma noção do que devemos realizar no prazo do estágio e para facilitar a definição das tarefas diárias apresentam-se os objetivos gerais do trabalho:

1. Proporcionar o contacto direto com a prática dos RH em contexto organizacional;
2. Desenvolver competências de Gestão de Pessoas;
3. Desenvolver competências transversais à gestão de uma organização no geral, mais propriamente da área da construção civil;
4. Promover o espírito de equipa e família da empresa;
5. Desenvolver formas de ter colaboradores mais felizes;
6. Relacionar o trabalho prático no estágio com os enquadramentos teóricos aprendidos no mestrado;
7. Promover a capacidade de análise e reflexão crítica sobre as práticas implementadas;
8. Adquirir competências de prática de recursos humanos facilitadoras na transição para a atividade profissional;

Estes objetivos tornam-se específicos quando há um enfoque num determinado tema. É vital que se tenha um conhecimento forte da área em atuação e, como tal, a chefia delegou atividades que têm objetivos específicos. Assim sendo apresentam-se os seguintes:

1. Fazer a revisão do **Manual de Funções**:
 - 1.1. Entender melhor a estrutura da empresa;
 - 1.2. Conhecer cada colaborador, as suas funções e satisfação;
 - 1.3. Conhecer de forma global como a empresa funciona;
 - 1.4. Entender melhor a função de gestão de pessoas.
2. Apresentar propostas de **Employer Branding, Boas Práticas e Datas Comemorativas**:
 - 2.1. Ganhar skills de argumentação;
 - 2.2. Desenvolver a criatividade.
3. Organizar **Evento** de Halloween:
 - 3.1. Aprender mais sobre contenção de custos;

3.2. Pesquisar e procurar fornecedores;

3.3. Entender a organizar e comunicar um evento.

4. **Recolher assinaturas** da direção:

4.1. Ganhar conhecimento de como funcionam os contratos de trabalho;

4.2. Melhorar a timidez e insegurança de se dirigir à administração pessoalmente.

5. Fazer uma **Análise de Dados** para o ginásio da empresa:

5.1. Aprender a utilizar o Excel;

5.2. Entender a importância do ginásio para os colaboradores;

5.3. Entender o que pode ser melhorado.

6. Apoiar e conhecer mais sobre a **Medicina no Trabalho**.

7. Apoiar e acompanhar um processo de **Recrutamento e Seleção**:

7.1. Ganhar uma noção do significado de cada comportamento do entrevistado;

7.2. Conhecer melhor as etapas do processo e o que fazer em cada uma;

7.3. Aprender quais as informações a reter;

7.4. Adquirir a capacidade de comparação justa e conseguir separar a empatia das capacidades de cada candidato;

7.5. Aprender o que é mais importante num CV em termos visuais e de conteúdo.

8. Acompanhar um **Processo Salarial**:

8.1. Aprender a fazer e conhecer o funcionamento de pagamento de horas extra.

9. Organização para **Processamento Salarial de Folha de ponto**:

9.1. Aprender mais sobre o funcionamento de trabalhos de obra e aspetos referentes a este sector.

10. **Subsídios de alimentação**:

10.1. Entender como funcionam os subsídios de alimentação;

10.2. Ajustar à empresa (ex. quando a pessoa está fora durante meio dia)

11. Apoiar num processo de **Acolhimento Cultural**:

- 11.1. Conhecer melhor um novo país;
- 11.2. Ter capacidade de síntese.

12. Desenvolver de raiz o **Plano de Carreira**:

- 12.1. Entender melhor a hierarquia e possíveis progredimentos e cada função;
- 12.2. Entender os gostos e vocações de cada colaborador (plano individual);
- 12.3. Perceber quais são as competências em falta para as evoluções de cada cargo.

13. Desenvolver uma **Ação de Formação** (Liderança):

- 13.1. Levantar necessidades de formação;
- 13.2. Receber autonomia para contactar empresas formadoras externas;
- 13.3. Conhecer todo o processo pré-formação.

14. Noções de **Gestão de Pessoas e Conflitos**:

- 14.1. Visitar frequentemente o estaleiro central para que os seus trabalhadores se sintam mais apoiados pela empresa;
- 14.2. Ser mediadora no que diz respeito aos conflitos entre trabalhadores.

15. Planear o **Acolhimento** de um novo colaborador:

- 15.1. Garantir que tudo estava pronto para o seu primeiro dia de trabalho.

16. Participar na formação da TratoLixo, sobre **Sustentabilidade na Gestão de Resíduos**:

- 16.1. Contribuir para o ambiente.

17. Receber conhecimento e cumprir as normas/regras de **Qualidade, Ambiente e Segurança no trabalho**.

18. Entender todas as normas do **Serviço Externo** (pagamento com cartão da empresa ou com a entrega da fatura à tesouraria).

VII. Atividades Realizadas

1. Área de Intervenção: Manual de Funções

Relativamente ao Manual de Funções destacam-se dois âmbitos de intervenção sendo que: no **Técnico-Operacional**, realizou-se uma entrevista informal presencial (sede, estaleiro e obra) de forma a entender melhor a descrição das funções realmente executadas; um inquérito online e por telefone (Açores, Moçambique e Guiné Bissau) de forma a entender melhor a descrição das funções realmente feitas; uma observação de certos trabalhos; foram retiradas informações de algumas funções desatualizadas; criaram-se novos postos de trabalho e eliminaram-se os obsoletos. No caso do âmbito de intervenção **Filosófico-Estratégico-Político** o intuito foi perceber que existiam funções que não existiam no manual e outras que estavam desatualizadas; perceber quais as capacidades e conhecimentos necessários para cada função; perceber quais os utensílios necessários para cada função; receber feedback sobre o funcionamento da empresa; entender diferentes formas de trabalho; perceber gostos e vocações de cada um (para uma possível progressão); assegurar que a empresa não tem nenhum problema jurídico no caso de algum acidente de trabalho (ex. existem colaboradores contratados como pintores, mas não sendo hoje em dia uma função muito utilizada pela SETH, exercem outras tarefas não descritas no manual da sua função).

Por fim, os **Níveis de Intervenção** desta tarefa foram individuais e grupais (a sua realização contou com apoio da diretora de RH para a compilação de todas as funções de QAS).

2. Área de Intervenção: Preparação para o Acolhimento de um Novo Colaborador

Esta atividade foi repetida por duas vezes sendo que o primeiro candidato desistiu, via email, no primeiro dia de trabalho. Neste primeiro caso não foi possível por em prática o acolhimento, contudo no âmbito de intervenção **Técnico-Operacional** ainda foi possível realizar toda a parte de planeamento do dia através da atribuição de um local de trabalho; pedido de criação de um email; programação e combinação das regras a apresentar com o departamento de QAS; preparação da documentação necessária; e ainda a verificação, com a chefia coordenadora, de que poderia almoçar com o colaborador no seu primeiro dia de trabalho sendo que, se não fosse possível, o departamento de RH acompanharia. No caso do segundo candidato, que acabou por ficar na empresa, para além de toda a preparação realizada para o

primeiro candidato também se apresentaram as instalações; as regras/normas da empresa; todas as informações relevantes e específicas dos RH (salários, subsídios, férias e faltas, principais obras, feriados, medicina do trabalho e seguro de acidentes de trabalho); a missão, visão, valores, principais obras, cultura e principais clientes; e como entrar na garagem;. Além disso recolheu-se a assinatura de folha de rosto que certifica que o colaborador recebeu o acolhimento; a assinatura do contrato; e a equipa de RH almoçou com o mesmo (fora da empresa). No âmbito de intervenção **Filosófico-Estratégico-Político** o primeiro candidato serviu como uma reflexão para a importância do *Employer Branding* e, no segundo, foi possível fazer com que o novo colaborador se sintia bem e orientado quanto ao trabalho, estrutura, regras/normas e cultura da empresa; e entender todos os processos de orientação e a importância de causar uma primeira boa impressão.

Por fim, em relação aos **Níveis de Intervenção** destas atividades estes foram individuais e grupais (contacto com o departamento de QAS, TIC e chefia direta).

3. Área de Intervenção: Proposta de Employer Branding

Apesar desta atividade ter sido pouco desenvolvida, por falta de tempo e gestão de prioridades de trabalho, não deixa de ser algo realizado. O âmbito de intervenção **Técnico-Operacional**, desta tarefa, pode ser descrito pela criação de imagens de anúncios de emprego (ou de responsabilidade social) para publicar no LinkedIn; pesquisa de benchmarking de outras empresa; escreveu-se um guião para um gestor de obra, onde este descrevia o seu dia de trabalho, e esse vídeo seria postado na página LinkedIn quando existisse uma vaga de emprego para essa função; e estruturou-se uma apresentação da empresa para mostrar durante as entrevistas de emprego ou enviar após aprovação de CV. No caso do âmbito de intervenção **Filosófico-Estratégico-Político** o intuito foi entender efeitos do anúncio de emprego; aumentar a notoriedade da empresa; e atrair talentos para a empresa.

Por fim, os **Níveis de Intervenção** foram individuais e grupais (a ideia do vídeo foi desenvolvida em conjunto com uma outra colega de RH, tendo pedido ajuda na sua edição).

4. Área de Intervenção: Proposta de Boas Práticas e Datas Comemorativas

Nesta atividade foram apresentadas algumas propostas de boas práticas empresariais relacionadas (ou não) com dias festivos. Para isso o âmbito de intervenção **Técnico-**

Operacional passou pela realização de *benchmarking*; procura de ideias para implementar na empresa; e pesquisa (no calendário de datas comemorativas) para apresentar atividades alusivas a tais dias. No caso do âmbito de intervenção **Filosófico-Estratégico-Político** o intuito foi dar a conhecer os diferentes dias do ano; melhorar a satisfação dos colaboradores no local de trabalho e aumentar a retenção de colaboradores.

Por fim, no caso desta atividade, os **Níveis de Intervenção** foram apenas individuais.

5. Área de Intervenção: Organização do Evento de Halloween

O evento de Halloween foi algo que teve um impacto bastante positivo em todos os colaboradores. Para a sua organização em termos do âmbito de intervenção **Técnico-Operacional** foi necessário a compra de acessórios de Halloween para todos os colaboradores da sede, estaleiro e obra; a compra de prémio alusivo ao Halloween para a equipa vencedora (a que fizer a melhor decoração do cupcake); a explicação e sorteio dos participantes de cada grupo sendo que estes grupos deveriam ter pelo menos um colaborador de cada departamento; o envio de um email de enquadramento e outro para relembrar a atividade; fazer a decoração da mesa de lanche e deixar um acessório em cada secretária; comprar ramo de flores para entregar à “instrutora de decoração de cupcakes”, também colaboradora da empresa; fotografar e compilar todas as fotografias do dia para as disponibilizar no software de gestão da empresa (sharepoint) e ainda enviar para o departamento de comunicação para que este a passe na televisão da copa; e criar um inquérito de satisfação online. Em relação ao âmbito de intervenção **Filosófico-Estratégico-Político** o intuito desta atividade foi melhorar a interação em equipa; proporcionar uma fuga à rotina e gestão de stress; melhorar a satisfação dos colaboradores no trabalho; reter os colaboradores; e avaliar os ganhos da atividade e perceber se vale a pena repeti-la no futuro.

Por fim os **Níveis de Intervenção** foram individuais e grupais (apoio da técnica de RH).

6. Área de Intervenção: Recolha de assinaturas à direção

Esta área de intervenção contou com um âmbito **Técnico-Operacional** onde foram realizadas recolhas de assinaturas, tanto para contratos de trabalho como de recessão. Quanto ao âmbito **Filosófico-Estratégico-Político** foi possível, com esta atividade, assegurar que a lei está a ser devidamente aplicada.

Por fim, os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram apenas individuais.

7. Área de Intervenção: Análise de Dados da Frequência de utilização do ginásio

Esta análise permitiu, em termos **Técnico-Operacionais**, realizar um inquérito presencial sobre a utilização do ginásio; analisar os dados obtidos; e criar gráficos, comentá-los e sumarizar a conclusão num documento para a direção. Além disso, no âmbito **Filosófico-Estratégico-Político** foi possível entender importância e utilidade do ginásio para os colaboradores e conhecer o que deve ser melhorado.

Por fim, os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram apenas individuais.

8. Área de Intervenção: Organização do dia de análises e eletrocardiogramas

Esta atividade contou com atividades de âmbito **Técnico-Operacionais** e **Filosófico-Estratégico-Político**. No primeiro, realizou-se uma entrega de tubos de recolha de urina e ainda se lembrou aos funcionários que devem trazer a primeira urina do dia; os colaboradores foram ainda orientados e lembrados de que têm a possibilidade de fazer análises ou eletrocardiograma (maiores de 40 anos) naquele dia e encomendou-se madalenas para oferecer após a recolha de sangue. No segundo, o objetivo foi surpreender e reter os colaboradores.

Por fim, os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram apenas individuais.

9. Área de Intervenção: Recrutamento e Seleção

Relativamente ao Recrutamento e Seleção destacam-se dois âmbitos de intervenção sendo que, quanto ao **Técnico-Operacional**, esta atividade envolveu uma criação de um anúncio de emprego para um engenheiro estagiário; foi analisado um CV; validou-se o guião da entrevista; criaram-se novas perguntas individuais e relacionadas com o CV de cada candidato; foi criada uma análise SWOT, em branco, para que o candidato preencha no final da entrevista; a análise SWOT foi ainda apresentada e explicada; anotou-se os pontos relevantes da entrevista de cada candidato; e no final de cada entrevista havia um debate de ideias entre todos os entrevistadores. No caso do âmbito **Filosófico-Estratégico-Político** esta atividade teve, como principal objetivo, a atração e retenção de talentos.

Por fim os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram apenas grupais (inserida no grupo de entrevistadores).

10. Área de Intervenção: Processamento salarial de horas suplementares e transporte

Esta atividade foi realizada apenas para ter uma noção clara desta função, mas não foi muito aprofundado. Mesmo assim é possível apontar os âmbitos de intervenção **Técnico-Operacional** e **Filosófico-Estratégico-Político** sendo que, no primeiro, registou-se os tempos e pagamentos de horas suplementares no Excel; o centro de custo; o total de horas suplementares; a 1ª hora suplementares (com mais 50% de pagamento) e a 2ª (com mais 75% do preço hora); e o total de horas de transporte. No segundo o objetivo foi pagar as horas justas a tempo; entender como funciona o processamento de horas suplementares; e aprender a trabalhar com o Excel.

Por fim os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram apenas individuais.

11. Área de Intervenção: Organização para processamento salarial de folhas de ponto

Esta organização contou com um âmbito **Técnico-Operacional** em que existiu uma recolha de assinaturas nas folhas de ponto (relativas a diferentes obras) dos diretores de obra; foi pedido a alguns diretores de obra, que registassem o centro de custo (quando não identificado); organizaram-se as folhas de ponto por número de trabalhador; esta folha foi fotocopiada para que cada colaborador tenha a sua folha individualizada (ex. Se os colaboradores Slavik e o Carlos estiverem na mesma folha de ponto, deve-se fotocopiar 2 folhas para que exista uma na ficha individual de cada um dos trabalhadores); e verificou-se que não existiam datas em sem conhecimento do que o trabalhador realizou. Já no âmbito **Filosófico-Estratégico-Político** foi possível entender como são controladas as horas e dias de trabalho; confirmar os dias em que os colaboradores tiraram férias, descanso compensatório ou têm justificação médica; e apoiar o trabalho de processamento salarial, ajudando a compilar, conferir e verificar todos os dados necessários a este processamento.

Por fim os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram apenas individuais.

12. Área de Intervenção: Subsídio de alimentação

O âmbito **Técnico-Operacional** desta área de intervenção permitiu conferir dias de férias e faltas de cada colaborador para acertar o subsídio de alimentação; verificar se não existiam datas sem conhecimento do que foi realizado por um certo colaborador; contar e alterar, no ficheiro Excel do mês anterior, os dias úteis e dias seguidos (contando os fins de semana e feriados de cada mês); e registar faltas e férias. O âmbito **Filosófico-Estratégico-Político** possibilitou a realização de pagamentos de subsídio de alimentação justos para quem vai trabalhar.

Por fim os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram apenas individuais.

13. Área de Intervenção: Formação

Esta atividade teve como âmbito **Técnico-Operacional** a compreensão das necessidades de formação (através de uma questão incluída na entrevista para o manual de funções: “*De 1 a 10 que nota dava ao seu trabalho? O que o impede de ter 10?*”); seleccionou-se a formação mais importante (do documento de formação anual) de forma a apresentá-la à administração, explicou-se a sua importância e sugeriu-se os participantes; depois da aprovação contactou-se a entidade formadora a pedir uma proposta; apresentou-se a proposta à administração; confirmou-se, com as chefias diretas dos participantes, se não existia nenhum entrave relativo à participação do seu subordinado; confirmou-se e acertou-se os detalhes com a entidade formadora; informou-se cada participante sobre a sua participação, o horário, e qual o material necessário (esta última questão voltará a ser abordada perto da data); e foi agendado e pedida a realização do pagamento. No caso do âmbito **Filosófico-Estratégico-Político** foi possível desenvolver as competências dos colaboradores da empresa; analisar retorno da formação de forma a perceber se esta deverá ser repetida para outros colaboradores (visto nesta terem sido seleccionados apenas pessoas da área da produção mais seniores); e entender quais as funções e competências que precisam de adquirir mais urgentemente.

Por fim os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram individuais e organizacionais (escolha da formação adaptada do documento de formações previstas para 2020).

14. Área de Intervenção: Processo de Acolhimento Cultural

Esta atividade teve como âmbito **Técnico-Operacional** a criação de três guias do viajante para Cabo Verde (Ilha do Maio): folheto com as informações mais importantes; folheto de lazer na Ilha do Maio; documento word com informações a ter em consideração antes de sair de Portugal. Quanto ao âmbito **Filosófico-Estratégico-Político**, o principal objetivo desta atividade foi minimizar os choques culturais dos colaboradores que iam trabalhar para esse país.

Por fim os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram individuais e grupais (para além da pesquisa, recebeu-se uma lista com os contactos mais importantes na Ilha do Maio através de um encarregado que já lá tinha trabalhado).

15. Área de Intervenção: Criação de um Plano de Carreiras

Nesta atividade foi realizado um plano de carreira geral (por função) e outro individual para cada colaborador tendo em conta os gostos e vocações de cada um (informação recolhida numa entrevista informar e previamente efetuada). No caso do âmbito **Técnico-Operacional** do plano geral teve-se em conta as competências necessárias para cada evolução a curto, médio e longo prazo e; no caso do plano individual tirou-se fotografias a cada colaborador; editou-se essas fotos; e criou-se um plano de carreira visual (com escadas de possíveis progressões). Quanto ao âmbito **Filosófico-Estratégico-Político**, o objetivo foi identificar (e apresentar à administração) quais os colaboradores com carreiras estagnadas propondo-lhes progressões individuais para que sejam analisadas e, se possível, implementadas; motivar os colaboradores e dar-lhe um “objetivo”; entender possíveis progressões ou apenas mudanças de funções para que o colaborador esteja feliz e desempenhe o seu trabalho da melhor forma.

Por fim os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram individuais e grupais (apoio da diretora de recursos humanos e da administrativa do departamento de propostas (que elabora e atualiza os CV's) para compreender o percurso de cada colaborador).

16. Área de Intervenção: Serviço Externo

Nesta área de intervenção, o âmbito **Técnico-Operacional** constou da realização de compras (ex. ramos de flores, acessórios de Halloween, meias de natal, castanhas para são martinho, etc.) e o âmbito **Filosófico-Estratégico-Político** proporcionou o entendimento de

como funciona o processo de pagamento/faturas e aprendizagem de como negociar os melhores preços.

Por fim os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram apenas individuais.

17. Área de Intervenção: Responsabilidade Social

Esta atividade foi realizada para apoiar a instituição em que uma colaboradora é voluntária e tem como âmbito **Técnico-Operacional** entender o que é mais útil para a associação de forma a realizar uma recolha e comprar produtos com o logótipo da SETH (ex. estojos). Para isto foi necessário existir uma comunicação interna avisando todos os colaboradores sobre o local, tipo de artigos e datas onde estarão disponibilizadas caixas para deixar os artigos que já não utilizam (tanto na sede como no estaleiro central); cada caixa foi identificada (brinquedos, livros/material escolar, e roupa) para facilitar o trabalho de divisão. Como âmbito **Filosófico-Estratégico-Político** criou-se uma união e emoção por saber que é possível ajudar e foi útil entender a adesão dos colaboradores.

Por fim os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram apenas individuais.

18. Área de Intervenção: Elaboração da Atividade “A Mensagem Secreta”

Esta atividade foi realizada para implementar um espírito natalício e de união entre todos os colaboradores através de um jogo, estilo amigo secreto, mas com troca de mensagens (deixadas numa meia de natal com o nome de cada colaborador) em vez de dinheiro. O seu âmbito **Técnico-Operacional** passou pela realização de um sorteio para que todos tenham uma pessoa a quem deixar a mensagem (evitando assim a possibilidade de ninguém receber nada); criação de um papel bonito para os colaboradores escreverem a mensagem; criação do texto e design para a administração assinar e enviar em conjunto; cortar todos os cartões; escrever o nome de cada colaborador nas meias (152); comprar as meias, negociar o melhor preço e procurar a melhor loja; enviar as meias para cada local (sede, estaleiro, Açores, Angola, Guiné, Cabo Verde e Moçambique); recolher mensagens (colocando uma caixa na secretaria ou via email); e comprar chocolates para colocar nas meias (no caso de Portugal) e pedir em Angola e Moçambique para fazerem o mesmo. Como âmbito **Filosófico-Estratégico-Político** foi possível conhecer realidades de diferentes locais: Sede (Grupo grande); Açores (Grupo

pequeno); Produção (PT/MOZ) (Ajustamento); Moçambique (Novas culturas); e conhecimentos de negociação.

Por fim os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram apenas individuais.

19. Área de Intervenção: Presente de Natal (Portugal)

Foi decidido qual o presente a oferecer no jantar de natal da empresa e, por isso, em termos de âmbito **Técnico-Operacional** encomendou-se canecas com uma frase motivadora e o logótipo da Seth para todos os colaboradores sendo que essa mensagem é “Ir mais além” (slogan de uma empresa que esteve para comprar a SETH). Como âmbito **Filosófico-Estratégico-Político** foi possível entender o que é mais valorizado e necessário para os colaboradores (ex. a SETH oferece chá e café, mas não existem chávenas de chá levando cada colaborador a sua chávena de casa). Para além disso, os colaboradores obterão o conhecimento de que, este ano, parte do dinheiro da sua prenda, foi revertido para a comprar de material escolar para a instituição Academia do Johnson.

Por fim os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram apenas individuais.

20. Área de Intervenção: Presente de Natal (Moçambique)

Esta tarefa teve como âmbito **Técnico-Operacional** a organização e pensamento, Organizar e pensar, juntamente com o diretor da sede de Moçambique, de uma prenda típica portuguesa (ex. lata de conserva) para os trabalhadores do escritório e uma recompensa monetária (a quem tivesse uma boa prestação) ao pessoal de obras por estes darem maior valor a ofertas monetárias e os locais não ligaram ao Natal. Como âmbito **Filosófico-Estratégico-Político** foi possível tornar mais presente a cultura portuguesa e animar os expatriados levando-lhes um pouco do seu país.

Por fim os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram apenas grupais (Contacto com o diretor da sede de Moçambique e a responsável de RH).

21. Área de Intervenção: Elaboração do Calendário Laboratorial 2020

O âmbito **Técnico-Operacional** desta atividade passou pela criação de um calendário laboral com os feriados e dias de fecho da empresa (Época Festiva). Como âmbito **Filosófico-**

Estratégico-Político foi possível dar a conhecer as datas do ano seguinte para que os colaboradores se organizem e possam já marcar férias tendo isso em conta.

Por fim os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram apenas individuais.

22. Área de Intervenção: Organização e Verificação dos Prazos dos Contratos de Aditamento

Nesta atividade o âmbito **Técnico-Operacional** passou por organizar as pastas de todos os colaboradores acrescentando-lhes dias de faltas e informação salarial; e verificar se algum dos contratos está para terminar. Como âmbito **Filosófico-Estratégico-Político** foi possível por tudo por ordem e facilitar a visualização; e entender quais os colaboradores com necessidade de renovação/prolongação de contrato.

Por fim os **Níveis de Intervenção** desta atividade foram individuais e grupais (organização feita com uma colega).

VIII. Cronograma do Estágio

Relativamente ao programa de estágio, as atividades esporádicas e de um espaço temporal inferior a uma semana foram as seguintes:

- Processamento Salarial (horas suplementares, folhas de ponto e subsídio de alimentação) – 3 dias e meio;
- Apresentação de propostas de Boas Práticas, *Employer Branding* e Datas Comemorativas – 2 dias;
- Recolher assinaturas da direção – 30 minutos;
- Medicina do trabalho – 2 dias;
- Visitas ao estaleiro – 6 meios dias;
- Visita à Sapec – 1 tarde;
- Acolhimento de um novo colaborador (preparação, 1º dia e 2º dia) – 2 dias;
- Formação de Sustentabilidade na Gestão de Resíduos – 1 hora;
- Análise de dados do ginásio da empresa – 2 dias
- Serviço externo (compras) – 2 horas
- Ação de Responsabilidade Social – 3 dias

O seguinte cronograma reflete uma aproximação do período temporal passado em cada atividade do estágio que teve a duração de três meses (de 18 de Setembro a 18 de Dezembro). Contudo, considerou a contagem a partir da semana de 23 de Setembro dado que o estágio teve início a na quarta feira da semana anterior, dia 18 de Dezembro.

Tabela 1

Cronograma de atividades realizadas durante o estágio

Semanas													
Áreas de Intervenção	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Revisão Manual de Funções													
Plano de Carreiras Grupal / Individual													
Processamento Salarial (horas extra, folhas de ponto e subsídio de alimentação)													
Evento Halloween													
Recrutamento e Seleção													
Ação de Formação													
Atividade da “Mensagem Secreta” e Presente de Natal													
Criação de um vídeo para retenção de candidatos													

IX. Balanço Crítico

Após a análise interna da empresa tornou-se mais simples criar um balanço crítico do estágio. Mediante estas análises, as forças devem ser conhecidas e destacadas, as fraquezas combatidas, as oportunidades estudadas e as ameaças prevenidas.

1. SWOT da Empresa

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">- Atuais benefícios funcionais, emocionais e simbólicos da organização- Conta com funcionários jovens, que trazem novas ideias, mas também funcionários mais velhos e experientes- Vasto portfólio de obras hidráulicas- Reconhecimento e especialidade em hidráulica- Processo de acolhimento e integração	<ul style="list-style-type: none">- Pouca visibilidade e reconhecimento de pessoas/entidades fora da área- Empresa pequena (sem possibilidades de economias de escala para conseguir realizar obras grandes sozinha)- Processo de recrutamento lento- Poucos projetos realizados fora da sua atividade principal (hidráulica)
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">- Trabalhar em novos países- Desenvolver as capacidades dos estagiários- Aproveitar a sua preocupação e ações a favor da sustentabilidade (ex. workshops e ações ecológicas realizadas) e da sociedade (ex. apoio a ONG's) para promover a sua responsabilidade social nas redes sociais- Sendo o maior forte a área da hidráulica, apresentar esse facto como sendo a empresa mais especializada essa área no país- Aproveitar a contratação de colaboradores recém-chegados ao país, devido ao COVID-19	<ul style="list-style-type: none">- Concorrência forte- Guerra de recrutamento na área- Falta de experiência dos estagiários- Falta de mão de obra na área da construção civil- Crise económica- Instabilidade do mercado da construção civil no período pós COVID-19

2. SWOT do Estágio (na ótica da estagiária)

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Melhorou o fluxo da conversa - Ficou mais despachada e autônoma - Tornou-se menos envergonhada e mais confiante - Melhorou o humor ao acordar - Sentiu-se mais útil - Melhorou a forma física indo mais vezes ao ginásio - Ganhou conhecimento sobre todas as áreas (devido às entrevistas e reconstrução do Manual de Funções) - Aprendeu mais sobre gestão de recursos humanos - Melhorou a escrita - Conseguiu realizar uma entrevista informal ao técnico de contabilidade que é surdo - Conseguiu orientar-se e desenrascar-se sozinha, nos momentos em que se viu obrigada a isso - Trouxe alguma animação extra à empresa - Aprendeu a adaptar a conversa para o tipo de pessoa e cargo (ex. engenheiros, contabilistas, jurídicos, diretores, secretaria, técnicos e pedreiros, serventes, encarregados, etc.) - Assistiu a trabalho de obras e aprendeu sobre essa atividade - Conseguiu lidar com a frustração de errar e ter de começar o trabalho todo do zero - Ganhou um gosto extra pela área dos recursos humanos, ao ter trabalhado diretamente nesse departamento - Trabalhou com quase todas as áreas dos RH 	<ul style="list-style-type: none"> - Acabou por passar menos tempo com os amigos, animais e família - Apesar de o horário ser até as 17:30 a estagiária sempre ficava um pouco mais, perdendo tempo de estudo - Na primeira semana de dezembro, a estagiária teve de esperar por informações de outros colaboradores para poder retomar o trabalho e por isso sentiu-se um pouco entediada

<ul style="list-style-type: none"> - Aprendeu a relaxar quando dependia de outros para desempenhar alguma tarefa - Realizou reuniões semanais com os três colegas de RH. Estas proporcionaram momentos de feedback e fizeram com que a estagiária conhecesse um pouco de outros temas não exercidos durante o estágio 	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Poder vir a trabalhar em outras empresas - Conhecer o mercado da construção de modo a conseguir ter uma noção da sua gestão - Ter uma melhor noção de si própria e de como superar as dificuldades - A formação, dada pela TratoLixo, a todos os colaboradores da SETH, deu-lhe a oportunidade de juntar a sustentabilidade com a gestão de resíduos através dos 3 R's. Exemplos foram abordados e serão adotados pela estagiária - Conciliar os conhecimentos adquiridos na licenciatura em Gestão de Marketing importantes para todo o processo de <i>Employer Branding</i>, boas práticas empresariais, redes sociais e atração de talento - Aplicar os conhecimentos adquiridos no mestrado em Gestão de Recursos Humanos aplicando a teoria na prática 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconcentrações como barulho dos colegas ou ter de parar algo a meio para reunir com alguém podem ter feito a estagiária perder o foco - Perder a relação com os cavalos e diminuir a sua performance desportiva. - Demasiado trabalho ao mesmo tempo retira capacidade de dar o seu melhor - O facto de ter sido um estágio muito abrangente pode ter criado défices em algumas áreas onde, apesar de ter trabalhado, não se especializou - A curta duração do estágio, apesar de todo o empenho e dedicação da estagiária, não dá o mesmo conhecimento de um estágio mais longo - Uma organização de maior dimensão poderia ter gerado um maior conhecimento de atividades de boas práticas, atração e recrutamento

X. Inquérito por Questionário

Para apoiar a escolha de propostas de melhoria, optou-se por elaborar um inquérito por questionário (apresentado nos anexos), a uma amostra de profissionais de engenharia civil e estudantes da área, de modo a perceber melhor alguns hábitos, preferências e atitudes dos mesmos face à procura de emprego em engenharia civil.

1. Caracterização da Amostra

Assim, começa-se por caracterizar a amostra recolhida de 151 respostas.

Tabela 2

"Já terminou a formação em engenharia civil?"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	109	72,2	72,2	72,2
	Não	42	27,8	27,8	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

A maioria da amostra (72%) é constituída por indivíduos já formados em engenharia civil, enquanto apenas 27% da amostra são estudantes que se encontram atualmente a formar em engenharia civil. Uma vez que o interesse da SETH é perceber como poderá atrair talento e novos candidatos para trabalharem como engenheiros civis, seria de esperar que o maior interesse fosse recolher as opiniões dos indivíduos que ainda se encontram a estudar e portanto prestes a entrar no mercado de trabalho. No entanto, supõe-se que estes indivíduos ainda não tenham tido necessidade de procurar emprego, uma vez que ainda não concluíram a sua formação. Nesse sentido, é positivo o facto de a maioria da amostra ser constituída por engenheiros civis já formados, podendo assim dar o seu testemunho nas questões que interessam esclarecer à SETH.

Tabela 3

“Qual o seu gênero?”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	99	65,6	65,6	65,6
	Feminino	52	34,4	34,4	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Cerca de 66% da amostra (99 pessoas) é formada por indivíduos do gênero masculino, enquanto que aproximadamente 34% são indivíduos do gênero feminino. Na realidade, não há qualquer tipo de influência do gênero majoritário ser masculino ou feminino, uma vez que a SETH contrata colaboradores, independentemente do seu gênero. No entanto, tal como seria de esperar, há mais respostas do sexo masculino, visto que também há mais engenheiros civis desse sexo em relação ao feminino.

Tabela 4

“Qual a sua idade?”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25 anos	43	28,5	28,5	28,5
	26-35 anos	56	37,1	37,1	65,6
	36-45 anos	32	21,2	21,2	86,8
	>46 anos	20	13,2	13,2	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Relativamente à idade dos inquiridos, podemos concluir que a maior parte da amostra é constituída por jovens e jovens adultos, entre os 18 e os 35 anos, que representam cerca de 66%. No entanto, o estudo conta também com a representação de engenheiros numa fase já avançada da carreira, visto que 34% têm acima de 36 anos. De ressaltar a importância da faixa etária do estudo, uma vez que a empresa procura contratar 2 engenheiros civis juniores por ano, podendo assim basear-se nas opiniões aqui transmitidas. Assim, a maior parte da amostra é constituída por engenheiros civis acabados de sair da formação, o que é extremamente positivo para a Seth poder estudar os seus hábitos de pesquisa por trabalho e que se encontram a procurar o seu primeiro ou segundo emprego.

Tabela 5

“Em que instituição de ensino se formou / está a formar?”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FEUP Porto	26	17,2	17,2	27,8
	IST Lisboa	9	6,0	6,0	33,8
	ISEC Coimbra	5	3,3	3,3	37,1
	ISEP Porto	14	9,3	9,3	46,4
	Universidade de Coimbra	10	6,6	6,6	53,0
	Universidade de Aveiro	23	15,2	15,2	68,2
	Universidade da Beira Interior	14	9,3	9,3	77,5
	Universidade do Minho	34	22,5	22,5	100,0
	Outros	16	10,6	10,6	10,6
	Total	151	100,0	100,0	

A amostra demonstra uma grande variedade das diferentes instituições de ensino nacionais e internacionais, como se pode comprovar pela tabela 5. As maiores representatividades são as das Universidades do Porto, do Minho e Aveiro. Tanto se encontram representados alunos e licenciados das universidades (como da FEUP e do Departamento de Engenharia de Coimbra), como dos institutos politécnicos (ISEP e ISEC). Por outro lado, 16 dos inquiridos frequentam ou frequentaram outras instituições nacionais e também estrangeiras (como no Brasil, Moçambique e Inglaterra). Regra geral, a grande distribuição da amostra no que respeita à instituição de ensino, ajuda a ter uma noção mais geral e não apenas especificamente de alguma faculdade. Encontram-se igualmente representados os engenheiros do centro do país, através do Instituto Superior Técnico. Uma vez que a SETH é uma empresa localizada em Lisboa, seria de esperar que as respostas mais importantes fossem dos indivíduos de Lisboa, por questões de proximidade da empresa. No entanto, a empresa já conta com vários engenheiros do norte do país, o que poderá indicar que a localização não será um dos fatores mais importantes na área de trabalho da engenharia civil. Além disso, acredita-se que os hábitos de pesquisa por trabalho dos estudantes e recém-formados em engenharia civil, são idênticos entre indivíduos independentemente da sua localidade.

Tabela 6

“Qual a sua especialização em engenharia civil?”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hidráulica	24	15,9	15,9	15,9
	Geotecnia	14	9,3	9,3	25,2
	Estruturas	72	47,7	47,7	72,8
	Construções	10	6,6	6,6	79,5
	Outras	31	20,5	20,5	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Relativamente à especialização na área da engenharia civil dos inquiridos, percebe-se que se distribui pelas mais diversas possibilidades, sendo que a maioria das respostas revelou ser estruturas e hidráulica, uma vez que, apesar de “outros” reunir 31 respostas, refere-se a diferentes especializações. Por outro lado, temos igualmente respostas que refletem a área da geotecnia e de construções. Na resposta “outros” incluem-se essencialmente “vias de comunicação”, “planeamento e infraestruturas” e “gestão de obras”. De ressaltar ainda que cerca de 63% da amostra reflete a especialização em estruturas e hidráulica, que são as duas áreas de principal atuação da empresa.

2. Análise dos Resultados

Tabela 7

“Por que meios habitualmente procura emprego?” (sim/não)

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Meios Procura	116	76,8%	35	23,2%	151	100,0%

Quanto aos meios pelos quais os inquiridos habitualmente procuram emprego e, através da análise da tabela 7, observa-se que do total de 151 indivíduos da amostra, 116 deram uma resposta válida à questão, ou seja, já efetivamente procuraram emprego. Por outro lado, 35 dos inquiridos, responderam “não se aplica”, o que significa que ainda não procuraram emprego na área da Engenharia Civil, significando isso que ainda são estudantes ou ainda não ingressaram no mercado de trabalho. Este dado é importante uma vez que na realidade interessa à SETH perceber os hábitos de procura por emprego dos engenheiros civis que efetivamente já procuraram emprego (neste caso 77%). Poderá também ser interessante a resposta daqueles que

ainda não procuraram emprego (23%), mas mais no sentido de perceber as suas intenções de procura e os benefícios que mais pensam valorizar no seu futuro emprego.

Tabela 8

“Por que meios habitualmente procura emprego?” (meios)

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Meios Procura	Facebook	18	5,6%	15,5%
	Net-Empregos	70	21,9%	60,3%
	LinkedIn	76	23,8%	65,5%
	Anúncios de Jornal	18	5,6%	15,5%
	Websites das empresas	60	18,8%	51,7%
	Feira de Emprego	27	8,5%	23,3%
	Faculdade	32	10,0%	27,6%
	Outro	18	5,6%	15,5%
Total		319	100,0%	275,0%

Através da análise da tabela 8, conclui-se que dos 116 inquiridos considerados “válidos” nesta questão, resultaram 319 respostas, uma vez que se tratava de uma pergunta com resposta múltipla. Assim, observou-se que a rede social “LinkedIn” e a plataforma “Net-Empregos”, são os 2 meios mais utilizados e, portanto, os que deverão ser levados em maior consideração. Ambos registaram mais de 60% da resposta dos inquiridos, transmitindo que mais de metade dos indivíduos recorre a estes meios. Relevante também é considerar os websites das empresas como meio de apelo a novos candidatos, visto que metade das respostas (52%) foi nesse sentido, ou seja, metade dos inquiridos pesquisam as empresas para as quais se querem candidatar, através dos próprios websites. Isto demonstra bem a importância da SETH reforçar a aposta no seu website, tentando que o mesmo seja o mais apelativo possível, visto que o mesmo será pesquisado e analisado por muitos dos possíveis candidatos a emprego na área. Este estudo demonstra a crescente importância da aposta das empresas nos meios digitais e online, tendo em consideração estas 3 primeiras respostas (“LinkedIn”, “Net-Empregos” e “Websites”). Já no que respeita aos meios físicos/presenciais, há a destacar os meios “Faculdade” e “Feiras de Emprego” que reuniram, respetivamente 28% e 23% das respostas, demonstrando que a empresa não deverá esquecer estes meios e, portanto, deverá estar presente tanto nas faculdades de engenharia (mantendo um contacto próximo com as mesmas), como nas feiras de emprego da área. Estes 2 meios seriam também uma ótima alternativa para criar um contacto mais próximo com os candidatos, demonstrando-lhes as principais vantagens de optar pela SETH, visto que nem sempre é fácil transmitir esta ideia nos meios digitais.

No caso específico da SETH, as respostas a esta questão são de enorme importância, visto que o LinkedIn e a Net-Empregos são precisamente as duas maiores apostas da empresa no que respeita à divulgação das suas oportunidades de emprego.

Outro dado importante é o facto de o LinkedIn e a Net-Empregos serem das apostas mais acessíveis, simples e económicas para a SETH, se comprarmos por exemplo com as Feiras de Emprego, as presenças em Faculdades e os anúncios de Jornal.

Tabela 9

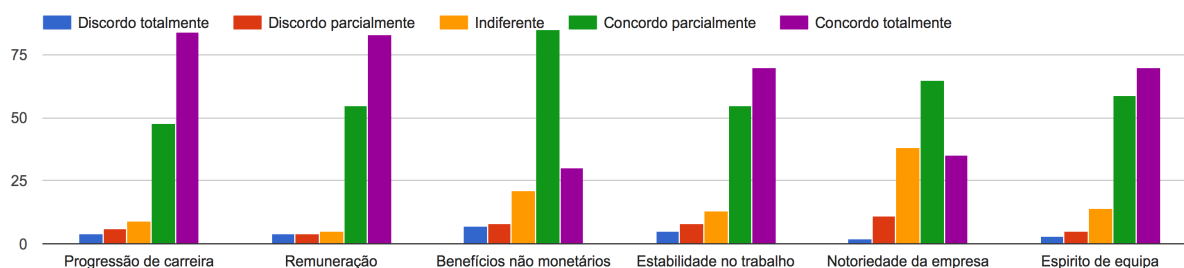
“Quais dos seguintes fatores têm maior peso na sua procura por emprego?”

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Progressão de carreira	151	1	5	4,34	,951
Remuneração	151	1	5	4,38	,886
Benefícios não monetários	151	1	5	3,81	,969
Estabilidade no trabalho	151	1	5	4,17	1,018
Notoriedade da empresa	151	1	5	3,79	,926
Espírito de equipa	151	1	5	4,25	,902
Total	151				

Como é possível observar pela tabela 9, os inquiridos consideraram todos os 6 fatores como tendo peso considerável na sua procura por emprego. A generalidade das respostas, foi no sentido de “concordar totalmente” ou de “concordar parcialmente” com a importância dos fatores. Como fatores com maior peso na procura, estão a “Remuneração” que apresenta uma média de respostas de 4,38 (numa escala de 1 a 5, em que 4 é concordo parcialmente e 5 é concordo totalmente) e a “Progressão de carreira” com uma média de 4,34. Por outro lado, os fatores considerados como menos importantes na procura por emprego, são a “Notoriedade da Empresa” e os “Benefícios Não Monetários” que apresentam médias de, 3,79 e 3,81, respetivamente.

Gráfico 1

Fatores com maior influência na procura por emprego



Esta conclusão, pode também ser observada pelo gráfico 1, no qual se percebe que esses 2 fatores são os únicos nos quais a resposta maioritária foi “concordo parcialmente” e não “concordo totalmente”. Pode-se também observar que o fator “Remuneração” é aquele que apresenta um menor valor de desvio padrão, ou seja, é aquele cujas respostas se distanciam menos em relação à média (concordo parcialmente/concordo totalmente). Do lado oposto, está o fator “Estabilidade no Trabalho”, que apresentando um desvio padrão de 1,018, demonstra que ser o fator que mais dispersão apresenta, ou seja, as opiniões entre as possíveis respostas mais variam. Pelo gráfico 3, pode-se ainda concluir que o fator “Notoriedade” revela um elevado número de respostas “indiferente”, demonstrando assim ser um dos fatores menos relevantes no peso que tem na procura por emprego, na opinião dos inquiridos.

Pela análise realizada à empresa não só para este relatório, mas também durante o estágio, percebe-se que a empresa apresenta um bom espírito de equipa (os colaboradores entreadjudam-se, realizam com frequências atividades de team building, trabalham em equipa, entre outros), que é um dos fatores que apresentaram maior influência. Por outro lado, foi também desenvolvido uma proposta de plano individual de desenvolvimento de carreira para a SETH, durante o estágio, o que poderá ajudar e muito a desenvolver o atual plano e assim a motivar ainda mais os colaboradores (e que poderá dar resposta a um dos outros fatores mais destacados pela amostra, ou seja, a progressão de carreira). Por último, não é possível avaliar o outro fator destacado “remuneração”, visto que não foi possível durante o estágio, recolher dados concretos sobre os salários dos colaboradores.

Tabela 10

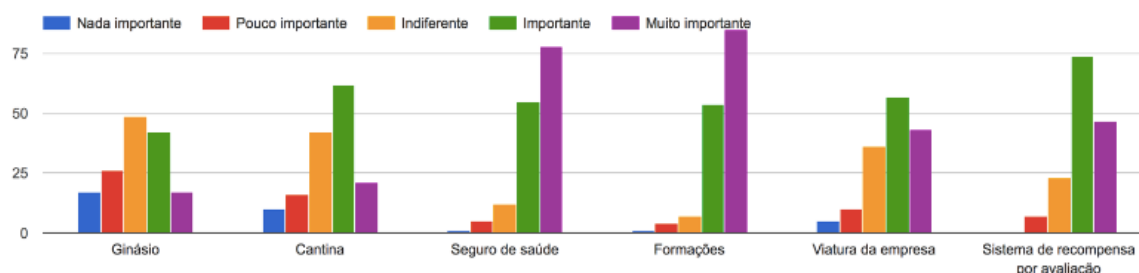
“Como classificaria a importância dos seguintes benefícios?”

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ginásio	151	1	5	3,11	1,161
Cantina	151	1	5	3,45	1,069
Seguro de saúde	151	1	5	4,35	,818
Formações	151	1	5	4,44	,763
Viatura da empresa	151	1	5	3,81	1,029
Sistema de recompensas por avaliação	151	2	5	4,07	,806
Total	151				

No que respeita aos benefícios mais valorizados pelos inquiridos, é possível observar qual a classificação atribuída por eles a cada um dos 6 benefícios considerados. Pela tabela 9, percebe-se que para os inquiridos, as “Formações” e o “Seguro de Saúde” são os 2 benefícios mais importantes, apresentando médias de respostas de aproximadamente 4,5 numa escala de 1 a 5 e com desvio padrão reduzido, o que significa que além destes serem os mais valorizados, também são aqueles que menos apresentam dispersão de respostas, ou seja, concentram praticamente todas as opiniões entre o “importante” e o “muito importante”.

Gráfico 2

Benefícios mais importantes na procura por emprego



Esta conclusão pode também ser verificada pelo gráfico 2, o qual mostra que as “Formações” e o “Seguro de Saúde” são os únicos 2 benefícios que apresentam “muito importante” como a maior parte das respostas, logo seguidos da resposta “importante”. Ainda de considerar, o benefício “Sistema de recompensas por avaliação”, que demonstra ser também um benefício valorizado, visto que a resposta mais frequente foi “importante”, mas não tanto como os 2 anteriores. Por outro lado, “Ginásio”, “Cantina” e “Viatura, da empresa”, são os benefícios que os inquiridos consideram menos importantes, e também aqueles em que existe

uma maior dispersão de respostas, ou seja, além de não serem os benefícios mais valorizados, são aqueles que não reúnem “consenso”, visto que as respostas variam entre o “nada importante” e o “muito importante”. Tendo em conta estas conclusões, a SETH deverá avaliar os benefícios que tem oferecido aos seus colaboradores, uma vez que apesar de alguns dos oferecidos (como seguro de saúde e formação) serem dos mais valorizados, há outros (como ginásio e cantina) que não se revestem de grande importância para os inquiridos.

Tabela 11

“Das seguintes opções, quais as que mais o motivam no trabalho?”

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Opções	Desafios e responsabilidade	87	15,3%	57,6%
	Flexibilidade	40	7,0%	26,5%
	Ambiente de trabalho Estável	57	10,0%	37,7%
	Dinheiro/remuneração	96	16,8%	63,6%
	Desenvolvimento pessoal	74	13,0%	49,0%
	Reconhecimento	63	11,1%	41,7%
	Apoio da equipa	36	6,3%	23,8%
	Tarefas motivadoras	41	7,2%	27,2%
	Cultura da empresa	26	4,6%	17,2%
	Localização da empresa	21	3,7%	13,9%
	Oportunidade de trabalhar fora	16	2,8%	10,6%
	Ambiente informal	13	2,3%	8,6%
Total		570	100,0%	377,5%

Para avaliar as principais motivações dos profissionais e estudantes de engenharia civil, colocou-se a questão anterior, considerando 12 possibilidades de resposta, sendo possível que cada inquirido optado por diferentes possibilidades. Como se pode observar pela tabela 11, mais de metade dos inquiridos considera que “Dinheiro/remuneração” e “Desafios e responsabilidade” são os fatores mais motivantes, apresentando respetivamente, 63,6% e 57,6% das respostas. Estes são assim os aspetos mais relevantes na opinião dos inquiridos, os únicos que reúnem mais de metade das respostas e, portanto, devendo ser aqueles que requerem maior atenção por parte da SETH. Com respostas também significativas, aparecem “Desenvolvimento pessoal”, “Reconhecimento” e “Ambiente de trabalho estável”, aproximadamente com 40 a 50% das respostas. Não sendo os fatores mais motivantes para os engenheiros, são igualmente aspetos a considerar pela empresa, visto que poderá ser mais fácil e acessível implementar medidas que favoreçam estas motivações, em relação aos primeiros

apresentados (remuneração e responsabilidade). Outro ponto a destacar, é o facto de estes 3 fatores, se relacionarem todos com a vertente mais social, demonstrando ser importante olhar para cada colaborador como uma “pessoa” e não um “número”. Foram ainda consideradas como opções “Flexibilidade”, “Apoio na equipa”, “Tarefas motivadoras” e “Cultura da empresa”, que reuniram um reduzido número de respostas, todos entre os 17% e os 27%, demonstrando que estes fatores apenas são importantes ao nível da motivação para cerca de 1 em cada 5/6 colaboradores considerados. Por fim, “Localização da empresa”, “Oportunidade de trabalhar fora” e “Ambiente informal” são aspetos poucos valorizados pelos colaboradores, quando em comparação com todos os outros apresentados, não sendo assim os fatores a levar mais em conta pela SETH, quando prepara os planos de recrutamento.

No caso de SETH, não é possível avaliar o nível de remuneração dos colaboradores, uma vez que, tal como descrito anteriormente, não foi possível recolher dados sobre isso. No entanto, o outro fator que os inquiridos mais valorizam (desafios/responsabilidade), é algo que a empresa garante aos seus colaboradores, como pode ser comprovado por exemplo com o facto de entregar aos colaboradores diferentes obras desde o início da sua carreira (estágio), passando ainda por possibilidade de liderar projetos no estrangeiro.

Tabela 12

“Como teve conhecimento da vaga do seu primeiro emprego?”

		Frequency	Percent 1	Percent 2
Valid	Facebook	1	0,7%	0,9%
	Net-empregos	12	7,9%	10,5%
	LinkedIn	1	0,7%	0,9%
	Anúncio de jornal	8	5,3%	7,0%
	Website da empresa	9	6,0%	7,9%
	Feira de emprego	1	0,7%	0,9%
	Faculdade	21	13,9%	18,4%
	Amigo/colega/familiar	55	36,4%	48,2%
	Outro	6	24,5%	5,3%
	Não se aplica	37	4,0%	-
Total		151	100,0	100,0%

A tabela 12, apresenta as respostas dos inquiridos relativas ao meio pelo qual tiveram conhecimento da vaga do seu primeiro emprego. Importante destacar que dos 151 inquiridos, 37 responderam “não se aplica” o que significa que em princípio esses inquiridos ainda não ingressaram no seu primeiro emprego, supondo-se assim serem ainda estudantes de engenharia civil. A coluna “Percent 1” apresenta as percentagens de respostas considerando esses

estudantes. Por outro lado, a coluna “Percent 2” apresenta as mesmas respostas, mas considerando apenas as respostas válidas, ou seja, as respostas dos inquiridos que efetivamente já ingressaram no seu primeiro emprego. Nesse sentido, será essa a coluna a levar em consideração. Assim, percebe-se que o “passa a palavra” assume importância extrema, visto que praticamente metade dos inquiridos, teve conhecimento dessa primeira vaga de emprego através de um amigo, colega ou familiar. Neste sentido, destaca-se a importância de a SETH apostar e trabalhar o *employer branding* interno, criando assim maior ligação dos colaboradores à empresa, promovendo a sua felicidade, motivando-os assim a incentivar os seus amigos, colegas e familiares a entrarem para a empresa. Em segundo lugar, aproximadamente 1 em cada 5 pessoa deu como resposta “faculdade”, denunciando assim que nesta área, é importante para as empresas promoverem um contacto próximo com as faculdades, estando na medida dos possíveis presentes na mesma, de modo a criar *awareness* junto dos seus estudantes. Neste seguimento, destaca-se o trabalho levado a cabo pela SETH no contacto com o Instituto Politécnico de Lisboa, devendo este esforço ser estendido a outras faculdades. A plataforma “Net-Empregos”, o “Website da Empresa” e o “Anúncio de Jornal” apresentam aproximadamente 10% dos resultados, não sendo as fontes mais importantes, mas não podendo ser esquecidas pelas empresas, no momento da procura por novos colaboradores. Contrariamente ao expectável, o “Facebook” e o “LinkedIn” apresentam um valor residual na pergunta em questão, apesar de serem as duas redes sociais mais associadas ao mundo empresarial.

Assim, a SETH devia apostar ainda mais na sua relação com os seus colaboradores e ex-colaboradores, uma vez que estes poderão ajudá-la no chamado “passa-a-palavra” no mercado de trabalho, visto ter sido “amigo/colega/familiar” a resposta mais frequente a esta questão.

Tabela 13

“Estaria disposto a trabalhar no estrangeiro?”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	88	58,3	58,3	58,3
	Não	22	14,6	14,6	72,8
	Talvez	41	27,2	27,2	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

A tabela 13, permite concluir que 88 dos inquiridos, ou seja, cerca de 58 % da amostra, demonstra estar disposto a trabalhar no estrangeiro. Esta percentagem apresenta um fator

positivo, uma vez que a Seth é uma empresa que procura disponibilidade total dos seus colaboradores para a possibilidade de trabalharem no estrangeiro, uma vez que atua em vários países. Por outro lado, 41 dos inquiridos, que representa 27% da amostra, respondeu “talvez” a essa questão, o que pode indicar que possa estar disposto a ir trabalhar para o estrangeiro, mas não a longo prazo, o que constitui um facto bastante relevante para a SETH, uma vez que parte dos trabalhos que surgem fora do país, são para gerir projetos, por prazos relativamente curtos (2 ou 3 anos). Por fim, apenas 15% dos inquiridos, se mostra indisponível para viajar e trabalhar no estrangeiro. Considerando as respostas “sim” e “talvez”, apuram-se cerca de 85% dos questionados, sendo esta uma percentagem bastante alta, que demonstra uma certa flexibilidade dos profissionais de engenharia civil e que serve os objetivos da SETH.

Tabela 14

“Nomeie as 5 primeiras empresas que recorda na área engenharia civil.”

Empresa	Respostas	Percentagem
Mota-Engil	110	15,6 %
Teixeira Duarte	53	7,5 %
DST	50	7,1 %
Casais	44	6,2 %
MCA	18	2,5 %
ACA	18	2,5 %
Soares da Costa	14	2,0 %
Martifer	12	1,7 %
SETH	11	1,6 %
Outros	377	53,3 %
Total	707	100 %

Quando questionada a amostra sobre as 5 primeiras empresas que se recorda, pode ver-se pela tabela 14, que a empresa mais apontada é a Mota-Engil, que reúne 110 respostas, equivalente a cerca de 16 % da amostra. Num segundo patamar, podemos apontar as empresas “Teixeira Duarte”, “DST” e “Casais”, sendo que cada uma delas apresenta cerca de 7 % das respostas, demonstrando assim serem também empresas bastantes conhecidas nesta área. De seguida, é possível apontar as empresas “MCA” e “ACA” que reuniram o mesmo número de respostas, equivalentes cada uma a 2,5 % da amostra. Por fim, as hipóteses “Soares da Costa”, “Martifer” e “SETH” registaram cerca de 1 a 2 % das respostas, o que não deixa de ser significativo. De destacar ainda que existe uma grande diversidade de respostas, visto que praticamente metade dos inquiridos (53 %) apontou empresas distintas das 9 anteriormente referidas. No entanto, nenhuma destas empresas que compõem os 53% da amostra, apresentou mais de 10 respostas em comum (daí a grande diversidade apresentada). O facto de a SETH ser

uma das 9 empresas mais reconhecidas pela amostra é igualmente um facto importante, demonstrando tratar-se de uma empresa que não é “desconhecida” no mercado, mesmo tendo em consideração a grande diversidade de empresas.

Para finalizar o questionário, foi colocado aos inquiridos a sugestão de apresentar empresas onde gostariam de trabalhar e os motivos para isso. Tratando-se de uma pergunta aberta, não é possível apresentar os dados de forma estatística e quantificável e por isso apresenta-se uma tabela nos anexos (anexo 1) com algumas das principais respostas dadas, uma vez que estas poderão demonstrar as empresas melhor conotadas na ideia dos inquiridos ou pelo menos aquelas nas quais eles gostariam de trabalhar. Os motivos, poderão ajudar a perceber o que é mais valorizado por eles nas empresas e assim dar dicas importantes a serem consideradas pela SETH. Outro dos motivos pelos quais esta questão é importante, é pelo facto de ser uma pergunta aberta, que permite desenvolver a resposta e assim ajudar tratar-se de uma resposta mais sincera e completa (ao invés das perguntas fechadas que condiciona as possíveis respostas).

Os resultados das respostas a esta questão, encontram-se no anexo 1. A nível geral, os motivos mais apresentados pelos inquiridos para a eleição das empresas onde gostariam de trabalhar, foram:

- notoriedade da empresa;
- reconhecimento pelo trabalho dos colaboradores;
- estabilidade no emprego;
- localização da empresa;
- bom ambiente empresarial;
- áreas de especialidade da empresa;
- cultura da empresa;
- aposta na formação;
- projetos desenvolvidos;
- oportunidades de crescimento;
- internacionalização da empresa;
- dimensão da empresa.

Além destas respostas, foi possível também recolher algumas opiniões dos inquiridos, que sem nomearem qualquer empresa, destacaram os motivos mais importantes para a eleição da empresa para trabalhar, como sendo:

- empresa com excelência técnica, reconhecimento pelos funcionários, aumentos salariais ou outros benefícios, progressão de carreira;
- empresa internacional onde pudesse fazer grandes projetos;
- empresa onde se aplica a metodologia BIM (por ser o futuro);
- empresa reconhecida e bem classificada no mercado.

Por fim, algumas respostas foram também no sentido de apontar as empresas onde os inquiridos gostariam de trabalhar, não tendo os mesmos apontado os motivos para isso. Assim, as empresas destacadas foram:

- Mota-Engil (6 respostas);
- DST (3 respostas);
- SETH, Teixeira Duarte, Casais e Infraestruturas de Portugal (2 respostas cada);
- Ferrovial, Noráqua, Omatapalo, Etermar, WINFIL, Águas de Portugal, MCA, Águas do Porto, EDP, Engimov e ndBIM (1 resposta cada).

Em suma, após a análise dos resultados, existem várias conclusões a tirar:

- A maioria dos inquiridos procura emprego através da rede social “LinkedIn” e da plataforma “net-empregos”. Estranhamente, o “Facebook” e os “anúncios de jornal” apresentam um resultado reduzido e idêntico;
- Os fatores mais relevantes na procura por emprego por parte dos inquiridos, são a “remuneração”, a “progressão na carreira” e o “espírito de equipa”. Os menos considerados são os “benefícios não monetários” e a “notoriedade da empresa”.
- Na opinião dos inquiridos, os benefícios mais valorizados, são as “formações” e o “seguro de saúde”. Por outro lado, o “ginásio”, a “cantina” e a “viatura da empresa” são os menos valorizados;
- O que mais motiva os engenheiros civis no trabalho, são o “dinheiro/remuneração” e os “desafios/responsabilidade”. Ao invés, os aspetos menos motivadores, são a “localização da empresa”, a “oportunidade de trabalhar fora” e o “ambiente informal”;
- A maioria dos inquiridos teve conhecimento da vaga do seu primeiro emprego, através de um “amigo/colega/familiar”, sendo que um número significativo dos mesmo, ainda

não procurou o seu primeiro emprego. O “Facebook” e o “LinkedIn” foram os que menos frutos deram na procura pelo primeiro emprego;

- “Trabalhar no estrangeiro” seria uma possibilidade considerada pela maioria dos inquiridos;
- Na área da engenharia civil, as empresas mais apontadas como sendo as que primeiro vêm à mente, são a “Mota-Engil”, a “Teixeira Duarte”, “DST” e “Casais”;
- Alguns dos principais motivos para os inquiridos pretenderem trabalhar em determinada empresa, são a “notoriedade da empresa”, “estabilidade no emprego” e “reconhecimento pelo trabalho dos colaboradores”.

XI. Propostas de Melhoria

No seguimento de todo o trabalho realizado e, tendo em conta que os pontos fracos identificados estão relacionados com a mão de obra, visibilidade e recrutamento, o foco das oportunidades de melhoria é no *employer branding*. Porém, para que este seja eficaz Veloso (2018) afirma que, antes de implementar uma estratégia deste tipo é preciso “conhecer as necessidades e os objetivos da empresa” e que, para isso a empresa deve conseguir responder às seguintes questões:

1. **“Porque é que o *Employer Branding* é importante para a empresa?”** – Quanto maior o bem-estar e *engagement* dos colaboradores com a empresa, mais estes “vestem a camisola” tornando-se embaixadores da empresa e transmitindo uma boa imagem da mesma para o mercado.
2. **O que se espera atingir gerindo de forma ativa o *Employer Brand*?”** – Aumento de candidaturas e motivação dos colaboradores internos.
3. **“Quais os *outcomes* esperados e de que forma vão contribuir para o negócio”** – Reconhecimento da empresa aumenta a atração de talento.
4. **“O *Employer Brand* vai ter efeitos em todo o ciclo de vida do candidato e não apenas na fase do recrutamento e estamos prontos para o suportar?”** - Sim, uma vez que a empresa já proporciona regalias e desenvolve iniciativas para com os colaboradores atuais de modo a que os mesmos mantenham o nível de “engagement” com a empresa.
5. **Qual é o departamento que exerce as funções de *Employer Branding* (RH ou Marketing?)** – O departamento responsável por estas funções será o de RH uma vez que o departamento de Marketing se dedica apenas à comunicação interna da empresa.
6. **Existe “um alinhamento entre a marca de consumo e o *Employer Brand*?”** – Não há esforços nesse sentido, embora a perceção dos colaboradores acerca do serviço prestado seja positiva.
7. **“Quem vai ter o budget para suportar as pessoas, providenciar a formação e obter toda a tecnologia necessária para o sucesso?”** – O departamento de Recursos Humanos.

De seguida apresentam-se algumas propostas de melhoria baseadas no estudo de mercado realizado no início do trabalho, nas respostas de um questionário online realizado a engenheiros civis e estudantes de engenharia civil, e no estágio.

1. Após Análise do Mercado e da Revisão da Literatura

Oferecer trabalho a jovens com necessidades

De acordo com notícias da sapo.pt, do Jornal de Negócios e blogs de engenharia civil a mão de obra de construção tem vindo a diminuir drasticamente em Portugal. A maioria destes profissionais (ex. carpinteiros) acabaram por emigrar para outros países e muitas das escolas profissionais foram encerradas o que leva a que muitos destes profissionais recebam valores mais altos que os de um engenheiro. A verdade é que as construtoras não são nada sem estas profissões técnicas e, por isso, propõe-se que a SETH apoie instituições (ex. Fundação do Johnson) através da oferta de estágios como serventes aos rapazes que começam a procurar emprego. Após esse estágio selecionaria 3 ou 4 para oferecer um curso técnico em alguma das áreas de interesse e vocação dentro dos trabalhos de produção.

Aproveitar a vinda dos emigrantes para combater a falta de mão de obra

Segundo o Expresso, com o Covid-19 muita da mão de obra emigrada voltou a Portugal. Assim, muitos deles encontram-se desempregados e, por isso, é o momento ideal para os convidar a recomeçar a sua vida em Portugal e a trabalhar para a SETH.

Realizar desafios virtuais entre os colaboradores

Tendo em conta que o conteúdo publicado pelos colaboradores tem maior relevância do que o publicado pela empresa esta deve fazer “challenges” virtuais onde cada uma posta conteúdo escrito no seu LinkedIn (por exemplo, concursos de melhores vídeos de trabalho alargando para Moçambique e Guiné) através de um *hashtag*. Um exemplo de *benchmarking* a este nível é o caso da General Electric (GE), da Adobe e da Deloitte. A primeira “ofereceu uma hora de formação no LinkedIn aos seus colaboradores, encorajando-os a completar o seu perfil e incluindo as descrições das suas funções da forma que mais interessava comunicar à empresa”; a segunda incentiva os seus funcionários a realizar tweets e partilhas utilizando o #AdobeLife e, a terceira empresa para além de dedicar “a sua conta de twitter (nos EUA) apenas para comunicar em tempo real a experiência dos seus colaboradores” também criou uma página de carreiras, independente do website corporativo, chamada “Life at Deloitte Careers Site”. (Velooso, 2018)

Registrar e publicar atividades de team building nas redes sociais

Inês Veloso (2018) afirmou que, de acordo com um inquérito a licenciados de Harvard, “Uma das maiores fontes de felicidade não está no mobiliário nem no espaço, mas sim na criação de relações fortes e próximas de acordo com as atividades de *team building*”. A SETH já organizou algumas atividades de *team building* contudo, nunca as comunicou, nem incentivou a serem comunicadas, para fora da empresa. Por isso, a partir de agora estas devem ser filmadas e publicadas nas redes sociais da empresa.

Reformular a missão e visão e acrescentar os valores ao website

Segundo Suzie Claverie (2018), cada vez mais as pessoas saltam de empresa em empresa e por isso o *employer branding* não é só para o exterior, mas também para os colaboradores internos. A mesma afirma que 66% das pessoas se informa da cultura e dos valores da empresa antes de se candidatar a um emprego e isto não está apresentado no website da SETH. A visão denota algum egocentrismo uma vez que apenas se foca nos seus próprios interesses e não nos da comunidade/sociedade. A missão deverá mostrar a razão da empresa existir e não apenas descrever a sua atividade. Adicionalmente, deverão ser acrescentados os valores à página do website.

Diminuir o tempo de resposta a candidatos e adotar estratégias de marketing na divulgação da vaga

Suzie Claverie (2018), afirma que 48% dos candidatos desiste do processo de inscrição devido à complexidade dos formulários ou burocracia do processo seletivo o que significa que este deve ser simples. No caso concreto da SETH, este não é um processo complexo, contudo a resposta é demorada (houve casos de pessoas que foram à 1ª entrevista e, quando chamados para a 2ª já tinham aceite um outro emprego). Para além disso, anexar, juntamente com a ficha de candidatura, um vídeo a mostrar o dia-a-dia e testemunhos de trabalhadores da função em procura e ainda explicar como deve submeter a candidatura não só facilita o processo como poderá aumentar a motivação de candidatura.

Partilhar as ações de Responsabilidade Social e Boas Práticas

Segundo Maia & Alves (2016) o envolvimento das empresas com ações de Responsabilidade Social origina uma atração de candidatos. Por isso a empresa deve mostrar as suas comunicações internas de responsabilidade social através de pequenos *posts* no *LinkedIn* e um blog onde apenas partilhem o PDF enviado na comunicação interna. Para além disso, no próprio website da empresa, a mesma deve descrever as suas boas práticas ambientais e com os funcionários.

2. Após Análise do Questionário Online

Anunciar vagas de emprego nos sítios certos

De acordo com o questionário online realizado pela estagiária, é importante continuar a divulgar as vagas de emprego no LinkedIn e Net-empregos visto serem os locais principais para procura de emprego. O website da empresa reuniu mais de metade das respostas e por isso deve ser clean e simples de navegar. Por fim, estar presentes em faculdades e feiras de emprego também será útil na procura de novos talentos.

Plano de Desenvolvimento de Carreiras

Durante o estágio, a estagiária realizou um plano de desenvolvimento de carreiras para cada colaborador. Este deve continuar a ser atualizado no futuro visto que o segundo maior fator na procura de emprego de um engenheiro é precisamente a oportunidade de progressão de carreira. Mas não basta só implementar esse plano, a empresa deve-o passar para fora através de testemunhos dos colaboradores em vídeos ou artigos de forma a motivar candidaturas.

Partilhar alguns dos benefícios oferecidos na empresa

A SETH não precisa de apresentar todos os seus benefícios, mas alguns deles poderão ser estrategicamente apresentados nas entrevistas de emprego ou até mesmo em posts nas redes sociais. Desta forma é importante saber que as formações e o seguro de saúde são os benefícios mais valorizados pelos inquiridos e, tendo em conta que a empresa oferece os mesmos, deve tentar dar a conhecer. Um exemplo de partilhar sem que pareça demasiado “forçado” é através de um simples post, como o da imagem 4, mas no perfil da empresa.

Imagem 3

Dia de recolha de sangue



Fonte. LinkedIn Patrícia Daniela Alves (Diretora RH SETH)

Manter os colaboradores motivados

É importante manter os colaboradores motivados para que transmitam para fora que a Seth é uma boa empresa para trabalhar. Além disso, a maioria dos inquiridos identificaram “Amigo/Colega/Familiar” como quem lhes deu o conhecimento da vaga para o primeiro emprego o que significa que um funcionário feliz pode ser muito importante visto partilhar as vagas com os demais. Desta forma é importante considerar que, de acordo com o questionário, tirando a remuneração, todos os principais fatores motivadores dos inquiridos foram relacionados com a responsabilidade dada a cada colaborador e aspetos sociais. Por isso a empresa deve dar alguma autonomia e responsabilidade aos colaboradores, reconhecer o seu trabalho e proporcionar ambientes estáveis.

3. Após Análise do Estágio

Não perder o contacto nem deixar de acompanhar os candidatos não escolhidos

Acompanhar o percurso de vida dos candidatos que a empresa gostou, mas que, por diversas razões, acabaram por não ficar (ex. Inês) para que, no futuro, se estes quiserem

candidatar-se, estejam à vontade para contactar a empresa. Para além disso poderão passar um bom “*word of mouth*” da empresa aos colegas de trabalho.

Entrar nas redes sociais

Criar página de *Facebook*, *Youtube* e, possivelmente *Glassdoor*, para criar notoriedade estando presente nas várias redes sociais e seguindo o exemplo dos principais concorrentes. A criação de página de *Youtube* servirá também para mostrar os projetos da empresa, o que os colaboradores fazem no trabalho, a sua cultura, tempos livres, principais desafios e vitórias. De acordo com o questionário realizado a engenheiros portugueses estas plataformas são das menos utilizadas na procura de emprego, contudo não deixam de trazer notoriedade para a empresa.

Adotar um plano pós reforma para os colaboradores

Uma vez que vários colaboradores da empresa se encontram perto da idade da reforma e que possivelmente alguns não terão ainda definido como ocupar o seu tempo nessa altura, poderá ser equacionada uma formação pré-reforma que poderia ser eficaz para solucionar essa questão. Tendo em conta as entrevistas realizadas aos colaboradores da Seth (trabalho realizado para a construção do manual de funções) a estagiária obteve algumas ideias para a pós-carreira de alguns trabalhadores da empresa. A administrativa de apoio a propostas (Noémia) poderia ser a responsável pela formação pré-reforma já que a sua licenciatura é em Psicologia das Organizações, apesar de nunca ter exercido essa área. Esta também se enquadra nessa faixa etária e conhece muito bem os colaboradores da empresa. Contudo, se for possível haver um investimento, umas formações externas para preparar a reforma seria ainda mais eficaz havendo workshops sobre qualidade de vida, e o que fazer depois da reforma desenvolvendo um propósito para essa pessoa.

Para tal grupo de pré-reformados a estagiária pensou em duas áreas de atuação. A primeira visa o apoio a algumas instituições em áreas como gestão da ONG, explicações, manutenção/pinturas e ainda projetos de construção de uma ONG e, a segunda trata-se da criação de um polo de estagiários (dado a preocupação da empresa em admitir 2 engenheiros estagiários todos os anos) onde os colaboradores já reformados passariam o seu conhecimento e know-how aos aprendizes. Nesta última opção a estagiária imagina o Manuel Garcia como

pessoa ideal para a coordenação do polo já que conhece bem a empresa e tem um gosto especial por trabalhar com jovens.

Dar-se a conhecer aos estudantes

Sabendo que, todos os anos a SETH admite 2 engenheiros estagiários, seria importante a sua presença em eventos e feiras universitárias, a oferta de estágios de verão e patrocinar um concurso (tal como o *Young Business Talents* que é organizado e patrocinado pela Nívea) de engenharia. Para além disso, a criação de um *Open Day* que possibilitasse os alunos de engenharia civil a conhecerem a empresa.

Gerar conteúdo nas redes sociais e website

A empresa deve levar a cabo uma estratégia de criação de conteúdo tanto nas redes sociais como no website para aumentar o *engagement* dos clientes e possíveis candidatos. Alguns exemplos são: publicação de artigos próprios de investigação, vídeos do dia a dia na empresa, vídeos de execução de obras, artigos de opinião, artigos de RH e boas práticas, etc.

XII. Conclusão

A realização da revisão da literatura permitiu perceber a importância que o conceito de *Employer Branding* assume nas empresas no que respeita ao momento de recrutamento e seleção, bem como no bem-estar e satisfação dos colaboradores nas mesmas. Segundo a teoria, este conceito desenvolve-se entre os departamentos de Marketing e de Recursos Humanos e sendo que a SETH não possui departamento de Marketing, o mesmo deverá ser implementado pelos profissionais de RH. O *Employer Branding* terá bastante importância para a empresa, visto que poderá aumentar a notoriedade e causar boa impressão no mercado, tornando-a assim uma empresa desejada para possíveis candidatos.

Para além de todas as análises realizadas para desenvolver o *Employer Branding*, todas as atividades desenvolvidas tiveram enorme importância uma vez que permitiram ter uma melhor noção geral dos vários departamentos e funções, perceber melhor as dinâmicas, como melhorar processos, conhecer melhor os colaboradores, a sua opinião sobre a mesma, entre outros.

A realização do estágio e em particular a elaboração deste relatório, permitiu perceber que a empresa apresentar um nível de *Employer Branding* muito positivo do ponto de vista dos seus colaboradores pois todos gostam e se sentem bem a trabalhar, existindo assim uma baixa taxa de turnover. Contudo, durante a realização do estágio curricular percebeu-se que existia uma dificuldade em atrair candidaturas. Desta forma, realizou-se uma SWOT para entender o que deve ser melhorado e o que deve ser mantido e transmitido para fora, permitindo assim desenvolver estratégias de melhoria para a empresa.

De modo a complementar ainda mais as propostas, optou-se por fazer um inquérito online ao target que a empresa mais contrata anualmente (engenheiros civis juniores). Este inquérito teve o objetivo de estudar o mercado, os potenciais candidatos, hábitos, motivações e interesses.

Através da análise da revisão bibliográfica, do mercado, do estágio e dos inquéritos tiraram-se conclusões importantes para a realização de propostas de melhoria. Um exemplo é que a possibilidade de progressão de carreira deve ser identificada durante a entrevista de emprego já que foi um dos fatores considerado mais importante no inquérito e ainda existiu uma das candidatas desistiu da vaga para ir para uma concorrente, com maior renome e que lhe dava a possibilidade de começar logo a trabalhar em obra.

Consciente de que nem todas as propostas podem ser aplicadas, acredita-se que algumas delas, se realizadas, irão auxiliar bastante a empresa a aumentar o nível de interessados em trabalhar lá o que, tendo em conta que a SETH pretende contratar 1 estagiário a cada ano, tem uma enorme importância.

Bibliografia

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <http://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Araújo, M. de F. S. de, & Neves, J. S. (2009). A Gestão de Recursos Humanos como Fator para o Alcance da Qualidade nas Organizações. *CAOS - Revista Eletrônica de Ciências Sociais*, 15–29.
- Beardwell, I. & Holden, L. (1997). *Human resource management: A contemporary perspective*. (2nd Ed). London: Pitman Publishing.
- Broughton, A. (2013). *Research paper - The use of social media in the recruitment process. International Journal of Children's Spirituality* (Vol. 9). <http://doi.org/10.1080/1364436042000200852>
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, Pedro B. da; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7.a edição ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carpentier, M., Van Hove, G., & Weng, Q. (2019). Social Media Recruitment: Communication Characteristics and Sought Gratifications. *Frontiers in Psychology*, 10(July), 1–12. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01669>
- Chagas Lopes, M. (1995). *Estratégias de qualificação e metodologias de avaliação*. Oeiras: Celta Editora.
- De Mooij, M. (2005). *The paradoxes in global marketing communications*. Sage Publications.
- Do, C., Bank, V., & Pires, S. S. (2013). Universidade católica portuguesa.
- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer branding: Exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519–541. <http://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>
- Fernandes, J. G. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto*. Universidade do Porto.

- Geus, A. (1997). *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment*. Boston: Harvard Business School Press
- Gomes, J. F., Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (M. Robalo, Ed.) (1a Edição., pp. 1–440). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hall, E. T. (1960). The SILENT LANGUAGE in Overseas Business. *Harvard Business Review*, 38, 87–96.
- Hall, E. T., & Whyte, W. F. (1960). Intercultural Communication: A Guide to Men of Action. *International Executive*, 2(4), 14–15. <http://doi.org/10.1002/tie.5060020407>
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hansen, J. D., Singh, T., Weilbaker, D. C., & Guesalaga, R. (2011). Cultural Intelligence in Cross-Cultural Selling: Propositions and Directions for Future Research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(3), 243–254.
- Maia, J., & Alves, R. (2016). Empresas “mais responsáveis” atraem mais candidatos? O papel das perceções individuais na intenção de candidatura.
- Mičák, M., & Mičudová, K. (2018). Employer brand building: Using social media and career websites to attract generation y. *Economics and Sociology*, 11(3), 171–189. <http://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-3/11>
- Pereira, S. C. S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. Instituto Politécnico de Bragança.
- Pirić, V., Masmontet, P., & Martinović, M. (2018). The Relationship between Employer Branding and Social Networks: Analysis from the Perspective of Young Graduates. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 12(2), 30–48. <http://doi.org/10.33423/jmdc.v12i2.1255>
- Silvia, A., & Rosal, R. De. (2015). Gestão de Recursos Humanos Internacional e o Ajustamento Intercultural do Executivo Expatriado. *Prisoclogia Revista*, 24(1), 121-141.
- Suzie, C. (2018). Employer Branding - O poder da marca empregadora para atrair e reter talentos. São Paulo. Retrieved from <https://youtu.be/GRNEaDCCYvI>
- Teixeira, C. O. (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Instituto Politécnico de Bragança.
- Urbancová, H., & Hudáková, M. (2017). Benefits of employer brand and the supporting

trends. *Economics and Sociology*, 10(4), 41–50. <http://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/4>

- Veloso, I. (2018). Qual é o seu Employer Brand? - *O papel da marca na guerra do talento e da estratégia das empresas* (Actual Editora, Ed.). Lisboa - Portugal.
- Vik, A. S., Nørbech, B. C., & Jeske, D. (2018). Virtual career fairs: Perspectives from Norwegian recruiters and exhibitors. *Future Internet*, 10(2), 1–16. <http://doi.org/10.3390/fi10020019>

Netgrafia

- <https://www.tamandareeferreira.com/blog/empresarios-queixam-se-de-falta-de-mao-de-obra-na-construcao-civil.html>
- <https://www.google.pt/amp/s/www.jornaldenegocios.pt/economia/emprego/amp/portugal-precisa-desesperadamente-de-imigrantes-para-combater-falta-de-mao-de-obra>
- <https://www.google.pt/amp/s/eco.sapo.pt/2019/06/06/governo-diz-que-falta-mao-de-obra-em-praticamente-todos-os-setores-e-em-todas-as-regioes/amp/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=GRNEaDCCYvI&t=3797s>

Anexos

Anexo 1

“Indique uma ou mais empresas onde gostaria de trabalhar e porquê.”

Empresa	Motivo
Odebrech / STCP / Camargo Correia	crescimento profissional
INGEROP	dimensão, áreas de negócio e possibilidade de trabalhar no estrangeiro
Mota-Engil	projetos de grande dimensão e complexidade
Moments	empresa familiar e estável
AECOM	empresa americana e possibilidade de trabalhar no estrangeiro
Mota-Engil	conhecimento e apoio transmitido
VINCI	renome mundial e pelos diversos projetos que desenvolve
SETH / VINCI	estabilidade, reconhecimento, aposta na formação e competências nas diversas áreas
Vinci	pela notoriedade
SETH ou Etermar	cultura e trabalhos mais especializados
MCA / ACA / Mota-Engil / Conduril	condições de trabalho e reconhecimento tanto nacional como internacional
Martifer / MRV	em expansão e que possuem grandes projetos
CivilRia	renome
A. Pimenta / Garcia Garcia / DST	projetos de dimensões em que a aprendizagem e desafios são contínuos
Mota-Engil	dimensão dos seus projetos
Mota-Engil / Teixeira Duarte	por toda a sua história ter começado em Portugal
DST	aposta na cultura e organiza diversas atividades para os trabalhadores
Carmon	desenvolvimento pessoal e desafios e responsabilidade
Cellnex / Arqiva	desafio
Saint Gobain	empresa grande e multinacional
LNEC	investigação
Mota-Engil	diversidade de oportunidades para progressão na carreira
Mota-Engil	desafios e internacionalização
Alves Ribeiro	empresa de grande notoriedade
Teixeira Duarte e Mota-Engil	reconhecimento no sector da construção
Gabriel Couto	cultura da empresa
Martifer	pela escola que é
Riportico	organização e área de fiscalização
A2P	desafio e pelos grandes projetos em que usualmente estão envolvidos
EDP, REN, ASCENDI, BRISA	reconhecimento do capital humano

Universidade do Minho	investigação
MCA	espírito de equipa
Mota-Engil	renome, companheirismo e entreajuda
Mota-Engil	pelo mercado de trabalho diversificado
DST / MRV	estima pelos funcionários, investimento no desenvolvimento e preocupação com o meio ambiente empresarial
Casais	valores da empresa
Teixeira Duarte	obras, estrutura e rigor que têm
DST	oportunidades na área da reabilitação de edifícios
Casais	bons testemunhos quanto ao crescimento na empresa, ambiente de trabalho e condições
DST	localização, qualidade, reputação e parceria com bolsa de estudos
Teixeira e Duarte / Mota-Engil / SECIL	estabilidade
Costeira	empresa familiar e localização
Vimágua	localização
Teixeira Duarte	prestígio e valor
Mota-Engil / Teixeira Duarte	história, dimensão e oportunidades

Anexo 2

Exemplo de publicação de anúncio de emprego (LinkedIn)



Exemplo de publicação de anúncio de emprego (LinkedIn)

Processamento Salarial: Registo de Horas de Trabalho

Nome:

Nº77

Semana 1	Dia	Manhã		Tarde		Horas Normais	Horas Extra	Total Horas Trabalhadas	Visto	Observações
		Entrada	Saída	Entrada	Saída					
2ª Feira										
3ª Feira										
4ª Feira										
5ª Feira										
6ª Feira	16	8:00	12:00	13:00	17:00	8,0	0,0	8,0		
Sábado	17					0,0	0,0	0,0		
Domingo	18					0,0	0,0	0,0		
Total semanal						8,0	0,0	8,0		
Semana 2	Dia	Manhã		Tarde		Horas Normais	Horas Extra	Total Horas Trabalhadas	Visto	Observações
		Entrada	Saída	Entrada	Saída					
2ª Feira	19	8:00	12:00	13:00	17:00	8,0	0,0	8,0		
3ª Feira	20	8:00	12:00	13:00	17:00	8,0	0,0	8,0		
4ª Feira	21	8:00	12:00	13:00	17:00	8,0	0,0	8,0		
5ª Feira	22	8:00	12:00	13:00	17:00	8,0	0,0	8,0		
6ª Feira	23	8:00	12:00	13:00	17:00	8,0	0,0	8,0		
Sábado	24					0,0	0,0	0,0		
Domingo	25					0,0	0,0	0,0		
Total semanal						40,0	0,0	40,0		
Semana 3	Dia	Manhã		Tarde		Horas Normais	Horas Extra	Total Horas Trabalhadas	Visto	Observações
		Entrada	Saída	Entrada	Saída					
2ª Feira	26	8:00	12:00	13:00	17:00	8,0	0,0	8,0		
3ª Feira	27	8:00	12:00	13:00	17:00	8,0	0,0	8,0		
4ª Feira	28	8:00	12:00	13:00	17:00	8,0	0,0	8,0		
5ª Feira	29	8:00	12:00	13:00	17:00	8,0	0,0	8,0		
6ª Feira	30	8:00	12:00	13:00	17:00	8,0	0,0	8,0		
Sábado	31					0,0	0,0	0,0		
Domingo	1					0,0	0,0	0,0		
Total semanal						40,0	0,0	40,0		
Semana 19	Dia	Manhã		Tarde		Horas Normais	Horas Extra	Total Horas Trabalhadas	Visto	Observações
		Entrada	Saída	Entrada	Saída					
2ª Feira	2	8:00	12:00	13:00	17:00	8,0	0,0	8,0		
3ª Feira	3	8:00	12:00	13:00	17:00	8,0	0,0	8,0		
4ª Feira	4	8:00	12:00	13:00	17:00	8,0	0,0	8,0		
5ª Feira	5	8:00	12:00	13:00	17:00	8,0	0,0	8,0		

PROPOSTAS DE BOAS PRÁTICAS CORPORATIVAS:

- Um dos colaboradores já teve 3 enfartes. Uma grande razão pode ser a comida gordurosa que tem de comer aqui perto da Seth. Por esta razão pensei em abrirem uma cantina de comida saudável ao almoço. (com preço fixo ou oferecido)
- Realizar um workshop de cozinha com o “Chef Alfredo Ribeiro” (um dos colaboradores) e até podia-mos fazer um anúncio interno ao workshop e no dia tiramos fotos para postar nas redes sociais.
- Oferecer consultas de psicologia a quem quiser (anónimas e fora da Seth).
- Adotar uma mascote (ex. cão) para o estaleiro.
- Deixar uma caixa de sugestões de músicas na entrada. Depois de recolher algumas ideias de músicas, todos os dias as 09:00 tocariam uma dessas músicas para os trabalhadores começarem o dia mais animados. A seleção da música seria aleatória porque assim alguns colaboradores poderão vir já a pensar “que música será hoje” na viagem até à empresa.
- Dia de voluntariado na instituição fundada pela Noémia Silva (Johnson Semedo)
- Pensei que a empresa, juntamente com a Noémia poderia ver quem teria vontade de trabalhar em alguma área relacionada com a Seth. De seguida escolhiam a pessoa e ofereciam o curso. Quando este termina-se, se possível, contratar essa pessoa.
- Oferecer o dia de anos como folga ao colaborador.
- Qual é a internet que a Seth utiliza? Caso seja a ZON: Visto que esta rede oferece um cartão de desconto nos cinemas, na recepção da Seth, poderia ser possível requisitar tal cartão no dia em que certo colaborador quisesse comprar bilhetes de cinema. No dia seguinte este entregaria de volta à recepção para poder ser requisitado por outro colega.
- Coaching
- No 1º dia de trabalho a empresa deve oferecer algo personalizado tendo haver com a sua função e noções que se tirou da entrevista de recrutamento.

PROPOSTAS DE BOAS PRÁTICAS CORPORATIVAS (DE DIAS FESTIVOS)

Dia das análises:

- Oferecer pequeno almoço.

Dia Mundial do Combate Contra a Obesidade (11 de Outubro):

- Entrar em contacto com a *Veggie Wave* (quiosque de sumos naturais onde é preciso pedalar uma bicicleta para que o sumo seja feito) para ver se poderiam estar presentes na Seth durante um dia.

Dia Mundial da Coluna (16 de Outubro):

- Ter uma chair massage com massagista (massagens de 10 minutos) na Seth.



OU

- Comprar cadeiras de massagem eléctricas e por no refeitório.

Halloween (31 de Outubro):

- Por uma armadilha na secretária de alguns dos colaboradores para pregar um susto e filmar a reação para fazer um vídeo engraçado e postar nas redes sociais.
- Sugiro que no próximo ano, se houverem cupcakes, os RH entreguem 1 folha a cada colaborador para que este pinte de branco (com o intuito de criar uma surpresa). Depois de secar os RH apenas têm de pintar a boca e os olhos, tal como está na imagem) e utiliza-se como marcador dos cupcakes sendo que a toalha deve ser preta para sobressair o fantasma.



Magusto (11 de Novembro):

- Oferecer castanhas a todos os colaboradores.

- **Época Natalícia (Dezembro):**
- Por uma caixa na entrada onde as pessoas podem deixar roupas que já não usem. – Essa roupa poderia ir para a instituição da Noémia!!
- Fazer amigo secreto.
- Passar, no jantar de natal da empresa, slides com uma brincadeira tipo: “o mais divertido”, o “mais comilão”, o “mais divertido”, a “mais vaidosa”, a “mais atenciosa”, o “mais preocupado”, etc
- Realizar o **“Seth Got Talent”** onde os colaboradores tem de apresentar o seu talento ao vivo ou em vídeo (ex. canto, dança, pintura, comédia, culinária, desporto, etc). → 3 jurados + 1 conta votos.
 - *Seria giro que fosse feito antes do jantar de natal para que houvesse a final (com os 3 melhores) no jantar de natal. O vencedor ganhará um cabaz de natal!*
- Presente próximo ano (Bola de natal):
 - Pedir e recolher, ao longo do ano, fotos da família de todos os colaboradores.
 - Em Novembro, fazer uma atividade onde cada um fazia a sua bola e punha na árvore de natal da Seth (para que esta ficasse com fotos de todas as famílias).
 - Enviar um vídeo a ensinar como se faz para Moçambique e Angola e pedir para fazerem lá:
https://www.youtube.com/watch?v=i76Y_von_hA
 - No final podem leva-la para casa.
 - Onde comprar bolas: loja do chinês, Tiguer ou
<https://h5.pt.aliexpress.com/item/4000059215716.html?spm=a2g0n.seo-amp-search.searchResult.4000059215716>

Final do Ano (1º dia depois da passagem de ano):

- Oferecer, a cada um dos colaboradores, um diploma de bom trabalho com todos os resultados atingidos pelo mesmo no ano que passou e no final escrever um texto motivador para este novo ano.

Dia Internacional do Obrigado (11 de Janeiro):

- Oferecer uma caixinha de chocolates a cada colaborador com mensagem a agradecer pelo trabalho e empenho pela empresa.

Dia Internacional do Fetiche (17 de Janeiro):

- Fazer o dia do hobbie onde cada colaborador tem de registar um momento seu a fazer o seu hobbie (em vídeo e faz-se uma compilação de tudo, ou em foto e cola-se num placar que estará na entrada).

Dia Internacional do Riso (18 de Janeiro):

- Realizar uma sessão de cinema à hora de almoço (com pipocas) e assistem uma comédia.

OU

- Contratar alguém para dar um show de stand up ~~comedy~~.

Anexo 7

Calendário Laboral 2020


CALENDÁRIO LABORAL 2020						
JANEIRO						
S	T	Q	Q	S	S	D
		F	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		
FEVEREIRO						
S	T	Q	Q	S	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
EF	DT	26	27	28	29	
MARÇO						
S	T	Q	Q	S	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					
ABRIL						
S	T	Q	Q	S	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	F	11	F
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	F	26
27	28	29	30			
MAIO						
S	T	Q	Q	S	S	D
					F	2
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31
JUNHO						
S	T	Q	Q	S	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	F	F	EF	F	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					
JULHO						
S	T	Q	Q	S	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		
AGOSTO						
S	T	Q	Q	S	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	F	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						
SETEMBRO						
S	T	Q	Q	S	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			
OUTUBRO						
S	T	Q	Q	S	S	D
			1	2	3	4
F	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	
NOVEMBRO						
S	T	Q	Q	S	S	D
						F
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						
DEZEMBRO						
S	T	Q	Q	S	S	D
	F	2	3	4	5	6
7	F	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	DT	F	26	27
28	29	30	DT	EF		

Notas:

- EF - Época Festiva - dias de férias definidos pela Administração (aplicável a todos os trabalhadores, com excepção dos que estão em Obra)
- DT - Dispensa de Trabalho Concedida (aplicável a todos os trabalhadores - CCTCCOP 29/07/2018)
- F - Feriados

01/jan	Ano Novo
25/fev	Camaval
10/abr	Sexta-feira Santa
12/abr	Páscoa
25/abr	Dia da Liberdade
01/mai	Dia do Trabalhador
10/jun	Dia de Portugal
11/jun	Corpo de Deus
13/jun	Dia de Santo António (Lisboa)
15/ago	Assunção de Nossa Senhora
05/out	Implantação da República
01/nov	Dia de Todos os Santos
01/dez	Dia da Restauração da Independência
08/dez	Imaculada Conceição
25/dez	Natal

Anexo 8
SWOT do Candidato



I


SWOT DO/A CANDIDATO/A	
Nome: _____	
STRENGTHS	WEAKNESSES
OPPORTUNITIES	THREATS

Anexo 9
Imagem Ilustrativa da Atividade de Halloween



Anexo 10

Imagem Ilustrativa do Manual de Funções



Manual de Funções

EDIÇÃO: 21

REVISÃO: 11/0119

DATA: 28/03/2018

Posto de Trabalho

4 – REVISOR DE PROJETOS

Departamento/Seção

REVISÃO DE CONTRATOS

Superior Hierárquico

Direção Geral

Profissão

Técnico de Obra

DESCRÇÃO GERAL

- É a pessoa que é responsável pelo controlo técnico e financeiro das empreitadas, sendo responsável por:
- Preparar folha de controlo
- Analisar orçamentos
- Analisar estimativas de execução de obras
- Analisar relatórios de obra, erros e omissões, trabalhos a mais
- Rever preços
- Fazer inscrições (Alvarás)
- Dar garantias / **avaliações** definitivas
- Registrar obras concluídas
- Identificar o projeto, o caderno de encargos e plano de trabalho da obra
- Determinar a sequência das diversas fases de construção
- Identificar os materiais de construção e tem conhecimento das técnicas e da sua aplicação
- Determinar os tempos e orçamento trabalhos de construção civil.
- Dimensionar uma equipe escolhendo as pessoas mais adequadas ao tipo de obra.

RESPONSABILIDADES DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO, AMBIENTE E QUALIDADE

- Respeitar e cumprir a Política de Segurança, Ambiente e Qualidade da empresa.
- Contribuir individualmente para a empresa alcançar os objetivos em termos de Segurança, Ambiente e Qualidade.
- Frequentar a formação e informação ministrada.
- Contribuir para a manutenção e implementação dos requisitos dos Sistemas de Gestão de Segurança, Ambiente e Qualidade, nomeadamente solicitando atempadamente os documentos de HSTAZ para concurso e fornecendo os elementos necessários para a elaboração dos referidos documentos.
- Identificar a desenvolver oportunidades de melhoria no desempenho das suas funções, tal como, desenvolver ações preventivas e corretivas.

REQUISITOS

Habilitações Literárias

12º ano / Curso Profissional

Formação Base

Medições e Orçamentos /

Especialização


NA

Experiência Profissional

Experiência como Medidor Orçamentista

Conhecimentos

Conhecimentos de Inglês técnico
Organização de projetos
Conhecimento da legislação aplicável



Manual de Funções

EDIÇÃO: 21

REVISÃO: 11/0119

DATA: 28/03/2018

Capacidades

- Habilidade para interpretar as diversas partes componentes de projetos de obra
- Capacidade de utilizar os métodos e as técnicas de medições e de elaboração de autos de medição
- Aptidão para calcular as quantidades de materiais, de mão-de-obra, de equipamentos e de serviços necessários à execução da obra
- Capacidade de organizar e atualizar a informação relativa a tabelas de preços
- Conseguir aplicar as técnicas de revisão de preços de acordo com a legislação aplicável
- Carta de condução (por ter de fazer várias deslocações)

Atitudes

- Tomar iniciativa no sentido de encontrar soluções adequadas na resolução de situações concretas
- Facilitar o relacionamento interpessoal com os interlocutores internos e externos com vista ao desenvolvimento de um bom nível de colaboração
- Integrar os princípios de Segurança, Higiene no trabalho, Ambiente e Qualidade, no exercício da atividade
- Adaptar-se à evolução dos materiais e das novas tecnologias de construção
- Comunicação clara e perspicaz perante os clientes
- Espírito de equipa
- Sigilo profissional ?? (Por causa do acesso aos orçamentos)
- Disposto a deslocações

REQUISITOS PREFERENCIAIS

Formação Base / Especialização

Medições e Orçamentos / Licenciatura em engenharia

Experiência Profissional

Experiência no mínimo de 3 anos como Medidor Orçamentista


Conhecimentos

Desenho técnico da Construção Civil
Noções de topografia
Conhecimento de francês

COLABORADOR(ES) NO POSTO DE TRABALHO

Nº INTERNO

NOME



Anexo 11

Excerto de Informações úteis de Cabo Verde, antes de sair de Portugal

77



CABO VERDE

INFORMAÇÃO E DADOS ÚTEIS

PARA ANTES DE SAIR DE PORTUGAL



ÍNDICE

Introdução.....	3
Dados Gerais.....	3
Temperatura.....	4
Informações Úteis.....	5
1. Formalidades na Entrada.....	5
2. Hora Local.....	5
3. Serviços Públicos.....	5
4. Comércio.....	5
5. Bancos.....	5
6. Feriados.....	5
7. Corrente Elétrica / Tomadas.....	6
Contactos Úteis.....	6
Em Portugal.....	6
Em Cabo Verde.....	8

Fonte principal: Alcop Portugal
Cabo Verde – Informações e Contactos Úteis (Janeiro 2018)



Introdução

O seguinte documento apresenta informações importantes a ter em conta antes de se mover para Cabo Verde tais como informações gerais do país, a temperatura (para o ajudar a saber o que levar na mala), formalidades de entrada, correntes elétricas, contactos da embaixada, bancos e outros serviços para o ajudar a começar este desafio com o pé direito.

Dados Gerais




Mapa de Cabo Verde / Fonte: Alcop Global

Área: 4033 Km²
População: 540 000 habitantes (Nações Unidas, 2016)
Densidade populacional: 133,9 habitantes / Km²

Designação oficial: República de Cabo Verde
Chefe de Estado: Jorge Carlos Fonseca (reeleito em outubro de 2016)
Primeiro-ministro: Ulisses Correia e Silva

Fonte principal: Alcop Portugal
Cabo Verde – Informações e Contactos Úteis (Janeiro 2018)



Principais partidos políticos:

Movimento para a Democracia (MPD), no Governo; Partido Africano da Independência de Cabo Verde (PAICV); União Caboverdeana Independente e Democrática (UCID); Partido do Trabalho e Solidariedade (PTS). As próximas eleições, presidenciais e legislativas, terão lugar em 2021.

Capital: Praia (151 436 habitantes)

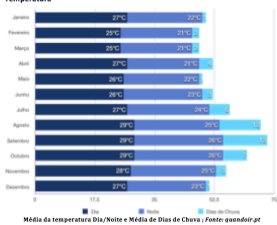
Outras cidades importantes: Mindelo (72 669); Santa Maria (28 003); Ansonada (13 956)

Religião: Mais de 77% da população professa o catolicismo

Língua: A língua oficial é o português, mas também se fala o crioulo

Unidade monetária: Escudo de Cabo Verde (CVE)
1 EUR = 110,265 CVE (taxa fixa)


Temperatura



Média da temperatura Dia/Noite e Média de Dias de Chuva / Fonte: www.alcop.pt

A temperatura em Cabo Verde é sempre quente tendo uma média máxima de 29° em Agosto e uma média mínima de 23° em Fevereiro. Contudo é preciso notar

Fonte principal: Alcop Portugal
Cabo Verde – Informações e Contactos Úteis (Janeiro 2018)



que à noite a temperatura desce bastante e à beira mar torna-se ventoso. É importante ir preparado para apanhar uma corrente de ar no final do dia de trabalho.

Em relação ao guarda-chuva pouco terá de se preocupar já que a média total de dias de chuva é muito baixa (55 dias) tendo o seu pico nos meses de Agosto (12 dias) e Setembro (13 dias).

Informações Úteis

1. Formalidades na Entrada

É necessário obter visto junto da Embaixada de Cabo Verde em Lisboa. Em casos excecionais pode ser obtido à chegada. Os passaportes diplomáticos estão isentos de visto.

2. Hora Local

Corresponde ao UTC menos uma hora. Em relação a Portugal, Cabo Verde tem menos uma hora no horário de inverno e menos duas horas no horário de verão.

3. Serviços Públicos:

0800-18h00 (segunda a sexta-feira)

4. Comércio

0800-12h30/15h00-19h00 (segunda a sexta-feira)
19h00-13h00 (sábado)


5. Bancos

0815-15h00 (segunda a sexta-feira)

6. Feriados

1 de Janeiro – Dia de Ano Novo
13 de Janeiro – Dia da Democracia
20 de Janeiro – Dia dos Heróis Nacionais
Terça-feira de Carnaval Santa-Ireia Santa
1 de maio – Dia do Trabalhador
5 de julho – Dia da Independência

Fonte principal: Alcop Portugal
Cabo Verde – Informações e Contactos Úteis (Janeiro 2018)




15 de agosto – Dia da Assunção
1 de novembro – Dia de Todos-os-Santos
25 de dezembro – Dia de Natal


Nota: É concedida tolerância de ponto aos trabalhadores da Administração Pública no 2o período de trabalho do dia 24 de dezembro e no 2o período de quinta-feira Santa, sendo feriado todo o dia de sexta-feira Santa.

7. Corrente Elétrica / Tomadas

Tensão Elétrica: 220 V – Tomadas europeias (2 pinos) | Frequência: 50 Hz



Tip C



Tip F

Fonte: www.desktoponline.com

Contactos Úteis

Em Portugal

Embaixada da República de Cabo Verde
Av. do Restelo, 33 1449-025 Lisboa - Portugal
Tel.: +351 213 041 440 | Fax: +351 213 041 446
E-mail: info@emb.cv.pt | <http://www.emb.cv.pt/>

alcop Portugal Global, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, I.P.
Rua João Dinis, 748 9o. And. 4050-012 Porto - Portugal
Tel.: +351 226 055 300 | Fax: +351 226 055 399
E-mail: alcop@portugalglobal.pt | <http://www.portugalglobal.pt>

Fonte principal: Alcop Portugal
Cabo Verde – Informações e Contactos Úteis (Janeiro 2018)

Anexo 12

Guia do Viajante de Contactos: Cabo Verde

GUIA DO VIAJANTE:

Cabo Verde - Ilha do Maio

A moeda típica é o Escudo Cabo Verdiano

aceitam Euro !!

.....

1€ = 150,50ECV (+-)

5€ = 552,48ECV (+-)

20€ = 2209,91ECV (+-)


50€ = 5524,79ECV (+-)

100€ = 11049,57ECV (+-)


.....

<http://www.caboverde-info.com>

FARMÁCIAS: Carmelina Fortes 255 13 70 - Porto Inglês 255 15 81




Seth
"Cabo Verde No Stress"




29°C
(AGOSTO)

25°C
(FEVEREIRO)


ESTACÃO SECA
(DEZEMBRO A JUNHO)




AGUACEIROS
(AGOSTO A OUTUBRO)



**MAS...
HÁ NOITE FAZ VENTO !!**



LINGUA OFICIAL:




**PORTUGUÊS
CRIOLO**

CONCELHOS PRÁTICOS:

- Consuma apenas água engarrafada;
- Cozinhar bem os alimentos e comer legumes/fruta descascada;
- Ferver o leite e evitar os derivados;
- A fruta, bolachas, etc é importado e mais caro;
- Alinhar com as pessoas que podem ser tímidas nesta ilha mas muito amigáveis e adoram dançar;


COMO OBTER PRODUTOS QUE NÃO ENCONTRO NO MAIO?



SEXTA: SAI da Praia Ilha de Santiago as 08:15 e CHEGA à Ilha do Maio as 08:30.

SEGUNDA: SAI da Praia Ilha de Santiago as 15:55 e CHEGA à Ilha do Maio as 16:10.


Barco para a Ilha de Santiago todas as **QUARTAS, SEXTAS e DOMINGOS**



EMERGÊNCIAS DE SAÚDE

CENTRO DE SAÚDE
ENFERMEIRO ILÍDIO ÉVORA SANTOS
255 10 10 ou 255 11 31
Número de emergência Hospital: 130

ESTENÇÃO TELEFÓNICA
00238



EMERGÊNCIAS DE SEGURANÇA

LIGAR PARA:
132

OUTROS CONTACTOS

BOMBEIROS - 255 11 31

CORREIOS - 255 17 21

ESCOLA SECUNDÁRIA - 255 14 15

ÁGUA E SANEAMENTO - 255 12 13

POLÍCIA NACIONAL - 255 11 32


CV TELECOM - 255 11 02

INFORMAÇÕES - 120

FARMÁCIAS

CARMELINA FORTES
255 13 70

PORTO INGLÊS
255 15 81



Anexo 13

Guia do Viajante de Lazer: Cabo Verde



A moeda típica é o Escudo Cabo Verdiano
aceitam Euro !!

.....

1€ = 150,50ECV (+-)
5€ = 552,48ECV (+-)
20€ = 2209,91ECV (+-)
50€ = 5524,79ECV (+-)
100€ = 11049,57ECV (+-)

.....

<http://www.caboverde-info.com>



GUIA DO VIAJANTE:
Cabo Verde - Ilha do Maio



"Cabo Verde No Stress"



ONDE COMER?



BIG GAME

TEL. +2389710593

www.biggame.maio.com.pt/



Especialidade: Carpaccio de Atum e Peixe do Dia (6,35€)



QUEIJARIA DA D.ROSALINA

Visite a Aldeia da Ribeira de São João e prove o emblemático queijo da ilha.

Em restaurantes locais encontrará pratos tradicionais como Cachupa (2,50€-5€), peixes (4€) ou lagosta (apartir dos 22€). Aproveite para acompanhar a refeição com a cerveja cabo verdiana *Strela* (à direita).





29°C
(AGOSTO)

25°C
(FEVEREIRO)

ESTÇÃO SECA
(DEZEMBRO A JUNHO)

AGUACEIROS
(AGOSTO A OUTUBRO)



**MAS...
HÁ NOITE FAZ VENTO !!**



LINGUA OFICIAL:
PORTUGUÊS
CRIOLO

CONCELHOS PRÁTICOS:

- Consuma apenas água engarrafada;
- Cozinhar bem os alimentos e comer legumes/fruta descascada;
- Ferver o leite e evitar os derivados;
- A fruta, bolachas, etc é importado e mais caro;
- Alinhar com as pessoas que podem ser tímidas nesta ilha mas muito amigáveis e adoram dançar;

O QUE FAZER?



Visitar a Igreja do Maio



Ver a desova das tartarugas (Maio Biodiversity Foundation)



Visitar as praias da ilha



Assistir a um concerto da 7 Luas Maio Band



Conhecer a Povoação do Barreiro



Comprar peixe a preço baixo e grelhar em casa



Ver o sunset no hotel Maio Vacanze



Conhecer outras ilhas



Visitar as salinas do Porto Inglês



Distribuir sorrisos

<p>Nome: _____</p>				
<p>Desde que realizou a avaliação com PT, quantas vezes regressou ao ginásio?</p>				
<p>Com que frequência utiliza o ginásio?</p>				
Todos os dias	1x por semana	2x por semana	3x por semana	1x por mês
<p>Porque motivo não utiliza mais vezes o ginásio?</p>				
<p>Classifique (de 1 a 5) o ginásio e equipamentos.</p>				
1 - muito mau	2- mau	3- Normal	4 - Bom	5 - Muito Bom
<p>Classifique (de 1 a 5) os balneários.</p>				
1 - muito mau	2- mau	3- Normal	4 - Bom	5 - Muito Bom

<p>Classifique (de 1 a 5) o PT.</p>				
1 - muito mau	2- mau	3- normal	4- bom	5- muito bom
<p>Observações/Sugestões:</p>				

Anexo 15

Excertos da Análise do Questionário de Utilização do Ginásio

Análise da Utilização do Ginásio

O presente documento demonstra a aderência ao ginásio da Seth através de uma percentagem de utilização, frequência de utilização, motivos da não utilização mais regular e, por fim, foi realizada uma avaliação geral ao ginásio/equipamento, balneário e instrutor.

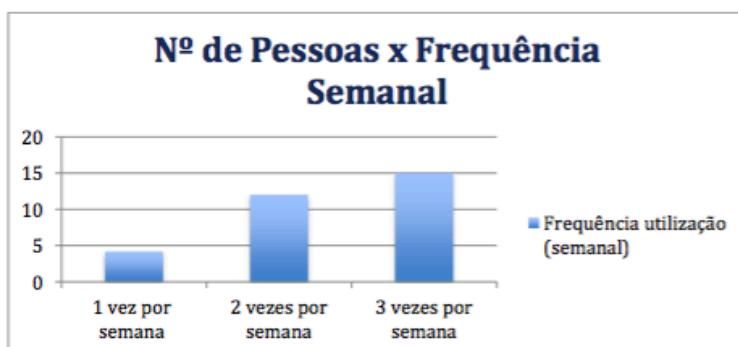
Sabendo que a empresa tem 42 colaboradores fixos na sede entende-se que 15 (36%) utiliza o ginásio.

Análise gráfica:

Para uma melhor noção da quantidade e utilidade relativa à faixa etária segue o seguinte gráfico com o **Nº de Utilizadores Por Faixa Etária**.



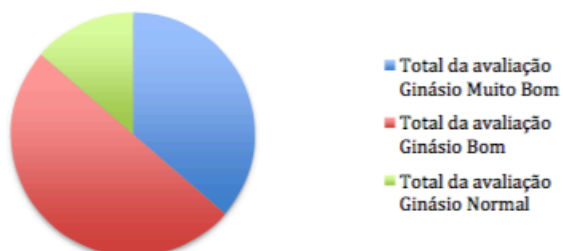
Como é visível no gráfico abaixo – **Nº de Pessoas x Frequência de Utilização**, e tendo em conta o número de pessoas do gráfico acima, existe uma maior frequência do grupo de idades entre os 30 e os 40 anos.



Para uma análise mais pormenorizada, apresenta-se de seguida o gráfico total da avaliação do Ginásio, Balneário e Instrutor separadamente.

Em todas as avaliações existe um maior numero de avaliações muito boas e nenhuma má.

Total Avaliação Ginásio



Total Avaliação Balneário



Total Avaliação do Instrutor



Anexo 16

Imagem Ilustrativa do Plano de Carreiras

Cargo: EXEMPLO

Função Inicial	Competências a Desenvolver		
	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
- <u>Competências Necessárias</u>			
- Remuneração			
Função de Progressão (> 3 anos)	Competências a Desenvolver		
	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
- <u>Competências Necessárias para além das acima descritas</u>			
- Remuneração			
Função de Progressão (> 5 anos)	Competências a Desenvolver		
	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
- <u>Competências Necessárias para além das acima descritas</u>			
- Remuneração			



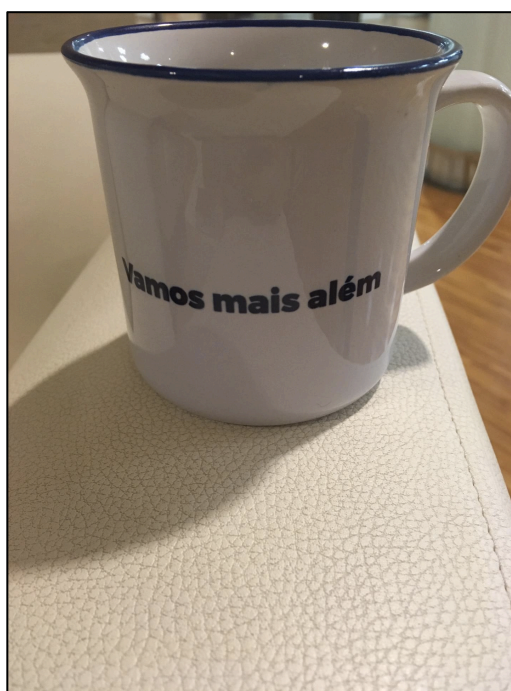
Anexo 17

Atividade de Amigo Secreto para o Natal



Anexo 18

Presente de Natal criado pela estagiária



Anexo 19

Imagens das idas e interações com os colaboradores e com a obra



Anexo 20

Imagem Ilustrativa de oferta de bens a uma instituição

